VNIVERSITAT DE VALÈNCIA

TESIS DOCTORAL

LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN LA CONSULTORÍA PERSONALIZADA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD. ESTUDIO DE CASOS EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA VALENCIANA

Presentada por:	**Carlos F. Franco Viñuales**
Dirigida por:	**Dr. Francisco Balbastre Benavent**
Programa de Doctorado:	Dirección de Empresas
Departamento:	Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras”
Facultad:	Economía
Lugar y fecha:	Valencia, diciembre de 2024

PREFACIO

El autor declara que el contenido de esta tesis es original y que para su realización no se han utilizado otras fuentes diferentes a las mencionadas en el texto y en el listado de referencias.

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor, Dr. Francisco Balbastre Benavent, por apoyarme y facilitarme las herramientas más adecuadas en cada momento.

A Rafa Sánchez, Inma Herrero, Mayte Rodríguez, Eduardo y Roberto de la Cruz, Amparo Vique y Patricia Valera, por su tiempo, paciencia y valiosas aportaciones a este estudio.

A Rosa María, Carlos Sr., Carlos Jr. e Isabel por aguantarme, creer en mí (más que yo mismo) y animarme a no desfallecer durante los momentos más difíciles.

“Solo sé que no sé nada.”

Sócrates (469 a.C.-399 a.C.)

“El conocimiento es poder.”

Thomas Hobbes (1588-1679)

“La imaginación es más importante que el conocimiento. El conocimiento es limitado y la imaginación circunda el mundo.”

Albert Einstein (1879-1955)

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS 1

ÍNDICE DE FIGURAS 3

ÍNDICE DE TABLAS 5

RESUMEN 7

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN 25

CAPÍTULO 2. LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO 33

2.1. Conocimiento: Concepto y tipología 35
2.2. La gestión del conocimiento 49
2.3. La transferencia del conocimiento 63
2.4. Fuentes y mecanismos de transferencia del conocimiento 77
2.5. Factores que influyen en la transferencia del conocimiento 83

CAPÍTULO 3. LA CONSULTORÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS PYMES 97

3.1. La calidad 99
3.2. La gestión de la calidad 105
3.3. Los sistemas de gestión de la calidad 113
3.4. La consultoría de empresas. El caso especial de la consultoría en gestión de la calidad 131

CAPÍTULO 4. LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO EN LA CONSULTORÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS PYMES 141

4.1. Las pymes como contexto para la trasferencia del conocimiento 143
4.2. La consultoría en gestión de la calidad en las pymes como fuente de transferencia del conocimiento 155
4.3. Modelo teórico preliminar de transferencia del conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad en las pymes 159

CAPÍTULO 5. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN 163

5.1. La metodología de investigación cualitativa 165
5.2. El estudio de casos como estrategia de investigación cualitativa 171
5.3. Diseño del estudio de casos 173
5.4. Recogida de datos 179
5.5. Análisis de la información 185
5.6. Criterios de calidad de la investigación 195

CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 199

6.1. INTRODUCCIÓN 201
6.2. ANÁLISIS DEL CASO 1: KRONE 205
6.3. ANÁLISIS DEL CASO 2: TEMASA 223
6.4. ANÁLISIS DEL CASO 3: COTTÉS 247
6.5. ANÁLISIS CONJUNTO DE LOS CASOS ESTUDIADOS 267

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES 293

7.1. CONCLUSIONES DERIVADAS DEL ANÁLISIS DEL MARCO TEÓRICO 295
7.2. CONCLUSIONES DERIVADAS DEL ANÁLISIS EMPÍRICO 297
7.3. IMPLICACIONES ACADÉMICAS Y PRÁCTICAS 301
7.4. LIMITACIONES DEL ESTUDIO 303
7.5. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN 307

BIBLIOGRAFÍA 311

B.1. ARTÍCULOS EN PUBLICACIONES EN SERIE 313
B.2. LIBROS 335
B.3. OTRAS PUBLICACIONES 343
B.4. TESIS O DISERTACIONES 345
B.5. PÁGINAS WEB 347
B.6. LEYES Y DOCUMENTOS LEGALES 349
B.7. NORMAS O ESTÁNDARES 351
B.8. INFORMES, REPORTES Y MANUALES 353

ANEXOS 355

A.1. ANEXO 1: HOJA DE INFORMACIÓN AL PARTICIPANTE Y CONSENTIMIENTO INFORMADO 357
A.2. ANEXO 2: GUION DE ENTREVISTA 359
A.3. ANEXO 3: GLOSARIO 361

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO 54
FIGURA 2: PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO 57
FIGURA 3: CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO 58
FIGURA 4: ESPIRAL DE LA CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL 60
FIGURA 5: MODELO DE TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO DE HEDLUND 69
FIGURA 6: MODELO DE TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO DE SZULANSKI 70
FIGURA 7: MODELO DE TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO DE GOH 72
FIGURA 8: MODELO DE TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO DE KUMAR Y GANESH 73
FIGURA 9: MODELO DE TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO DE BATTISTELLA ET AL. 74
FIGURA 10: MODELO DE TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO DE NAIR ET AL. 75
FIGURA 11: MODELO GRÁFICO DE UN SISTEMA 114
FIGURA 12: SISTEMAS DE GESTIÓN Y RELACIÓN CON LAS PARTES DEL NEGOCIO DE LAS EMPRESAS 130
FIGURA 13: ETAPAS DE LA CONSULTORÍA 136
FIGURA 14: MODELO TEÓRICO PRELIMINAR DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN LA CONSULTORÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS PYMES 159
FIGURA 15: CADENA DE EVIDENCIA DE LA INVESTIGACIÓN (EJEMPLO) 192
FIGURA 16: ORGANIGRAMA SIMPLIFICADO DE LA EMPRESA KRONE 206
FIGURA 17: ESTRUCTURA DE ANÁLISIS PARA EL CASO DE LA EMPRESA KRONE 211
FIGURA 18: MODELO INDUCIDO DE FACTORES QUE FACILITAN LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN LA CONSULTORÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA KRONE 222
FIGURA 19: ORGANIGRAMA SIMPLIFICADO DE LA EMPRESA TEMASA 224
FIGURA 20: ESTRUCTURA DE ANÁLISIS PARA EL CASO DE LA EMPRESA TEMASA 230
FIGURA 21: MODELO INDUCIDO DE FACTORES QUE FACILITAN LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN LA CONSULTORÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA TEMASA 246
FIGURA 22: ORGANIGRAMA SIMPLIFICADO DE LA EMPRESA COTTÉS 248
FIGURA 23: ESTRUCTURA DE ANÁLISIS PARA EL CASO DE LA EMPRESA COTTÉS 254
FIGURA 24: MODELO INDUCIDO DE FACTORES FACILITAN LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN LA CONSULTORÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA COTTÉS 266
FIGURA 25: ESTRUCTURA DE ANÁLISIS CONJUNTO 271
FIGURA 26: MODELO INDUCIDO SOBRE LOS FACTORES QUE FACILITAN LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO ENTRE EL CONSULTOR Y LA EMPRESA CLIENTE EN LA CONSULTORÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS PYMES 273

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: ETAPAS DEL CONOCIMIENTO 36
TABLA 2: DEFINICIONES DE CONOCIMIENTO 38
TABLA 3: TIPOS DE CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL 42
TABLA 4: ETAPAS DE TRANSFORMACIÓN DEL CONOCIMIENTO A TRAVÉS DEL APRENDIZAJE 43
TABLA 5: TIPOLOGÍAS DEL CONOCIMIENTO 46
TABLA 6: DEFINICIONES DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO 51
TABLA 7: PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO 56
TABLA 8: DEFINICIONES DE TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO 65
TABLA 9: FACTORES RELACIONADOS CON EL EMISOR DEL CONOCIMIENTO QUE INFLUYEN EN SU TRANSFERENCIA 86
TABLA 10: FACTORES RELACIONADOS CON EL RECEPTOR DEL CONOCIMIENTO QUE INFLUYEN EN SU TRANSFERENCIA 88
TABLA 11: FACTORES RELACIONADOS CON LAS CARACTERÍSTICAS DEL CONOCIMIENTO QUE INFLUYEN EN SU TRANSFERENCIA 91
TABLA 12: FACTORES DEL CONTEXTO O MARCO DE RELACIONES ENTRE EL EMISOR Y EL RECEPTOR DEL CONOCIMIENTO QUE INFLUYEN EN SU TRANSFERENCIA 95
TABLA 13: DEFINICIONES DE CALIDAD 101
TABLA 14: ENFOQUES DE LA CALIDAD 104
TABLA 15: ENFOQUES DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD 111
TABLA 16: EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD IMPLANTADOS Y CERTIFICADOS SEGÚN LA NORMA ISO 9001 A LO LARGO DE LOS ÚLTIMOS AÑOS 127
TABLA 17: SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD IMPLANTADOS Y CERTIFICADOS SEGÚN LA NORMA ISO 9001 EN 2022 128
TABLA 18: PRINCIPALES SISTEMAS DE GESTIÓN IMPLANTADOS Y CERTIFICADOS SEGÚN LAS NORMAS ISO 9001, 14001 Y 45001 EN 2022 129
TABLA 19: MÉTODO DE SELECCIÓN DE LOS CONSULTORES POR PARTE DE LOS CLIENTES 138
TABLA 20: FACTORES QUE CONDICIONAN LA ELECCIÓN DE LOS CONSULTORES EN GESTIÓN DE LA CALIDAD 156
TABLA 21: DIFERENCIAS MÁS IMPORTANTES ENTRE LAS METODOLOGÍAS DE INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA 167
TABLA 22: DATOS DE LAS EMPRESAS CANDIDATAS PARA EL ESTUDIO 177
TABLA 23: NOMBRES DE LOS CASOS ELEGIDOS PARA EL ESTUDIO 178
TABLA 24: DATOS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS PARA EL ESTUDIO 182
TABLA 25: DATOS DE LOS DOCUMENTOS CONSULTADOS PARA EL ESTUDIO 184
TABLA 26: DEFINICIONES DE LOS CÓDIGOS DEDUCTIVOS DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL CONSULTOR UTILIZADOS EN EL ESTUDIO ..188
TABLA 27: DEFINICIONES DE LOS CÓDIGOS DEDUCTIVOS DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA CLIENTE UTILIZADOS EN EL ESTUDIO 189
TABLA 28: DEFINICIONES DE LOS CÓDIGOS DEDUCTIVOS DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL CONOCIMIENTO UTILIZADOS EN EL ESTUDIO 189

TABLA 29: DEFINICIONES DE LOS CÓDIGOS DEDUCTIVOS DE LA RELACIÓN ENTRE EL CONSULTOR Y LA EMPRESA CLIENTE UTILIZADOS EN EL ESTUDIO 190
TABLA 30: DEFINICIONES DE LOS CÓDIGOS INDUCTIVOS UTILIZADOS EN EL ESTUDIO 191
TABLA 31: COLORES ELEGIDOS PARA LA REPRESENTACIÓN DE LOS TEMAS Y CATEGORÍAS EN EL ESTUDIO 202
TABLA 32: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS CÓDIGOS EN EL ANÁLISIS DE CADA CASO ESTUDIADO 202
TABLA 33: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS CÓDIGOS EN EL ANÁLISIS CONJUNTO 203
TABLA 34: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS CÓDIGOS EN EL ANÁLISIS POR FACTORES 204
TABLA 35: CÓDIGOS APLICADOS AL ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS EN KRONE 220
TABLA 36: CÓDIGOS APLICADOS AL ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS EN TEMASA 245
TABLA 37: CÓDIGOS APLICADOS AL ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS EN COTTÉS 265
TABLA 38: CÓDIGOS APLICADOS AL ANÁLISIS DE TODAS LAS ENTREVISTAS REALIZADAS 272
TABLA 39: CARACTERÍSTICAS OBJETO DE COMPARACIÓN DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS 274
TABLA 40: ANÁLISIS CONJUNTO DE RESULTADOS SEGÚN EL PERFIL PROFESIONAL DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS 275
TABLA 41: ANÁLISIS CONJUNTO DE RESULTADOS SEGÚN EL GÉNERO DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS 277
TABLA 42: ANÁLISIS CONJUNTO DE RESULTADOS SEGÚN LA EXPERIENCIA PREVIA CON SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS 279
TABLA 43: ANÁLISIS CONJUNTO DE RESULTADOS SEGÚN LA EXPERIENCIA PREVIA CON TRABAJOS DE CONSULTORÍA DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS 282
TABLA 44: CARACTERÍSTICAS OBJETO DE COMPARACIÓN EN LAS EMPRESAS ANALIZADAS 283
TABLA 45: ANÁLISIS CONJUNTO DE RESULTADOS SEGÚN EL TIEMPO DE COLABORACIÓN DEL CONSULTOR EN LAS EMPRESAS ANALIZADAS 284
TABLA 46: ANÁLISIS CONJUNTO DE RESULTADOS SEGÚN LA EXISTENCIA DE OTROS SISTEMAS DE GESTIÓN IMPLANTADOS EN LAS EMPRESAS ANALIZADAS 286
TABLA 47: ANÁLISIS CONJUNTO DE RESULTADOS SEGÚN LA EXISTENCIA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PREVIAMENTE IMPLANTADO A LA EJECUCIÓN DE LA CONSULTORÍA DESARROLLADA EN LAS EMPRESAS ANALIZADAS 288
TABLA 48: ANÁLISIS CONJUNTO DE RESULTADOS SEGÚN LA CONTRATACIÓN PREVIA DE UN SERVICIO DE CONSULTORÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS EMPRESAS ANALIZADAS 290

RESUMEN

Objetivo general de la tesis

¿Cuál es el secreto del éxito en la transferencia de conocimiento que tiene lugar en los procesos de consultoría especializada en gestión de la calidad que realizan las pequeñas y medianas empresas (pymes)? Esta es la interrogante que guía la presente investigación y que surge de la necesidad de comprender cómo estas organizaciones con recursos limitados pueden obtener el máximo beneficio, en términos de aprendizaje y adquisición de conocimiento, de los servicios de consultores externos. Esta cuestión no solo tiene relevancia práctica para las empresas que buscan mejorar sus procesos, sino que también constituye un campo fértil de investigación académica en el ámbito de la gestión empresarial y la transferencia del conocimiento.

La transferencia de conocimiento es un fenómeno de relevancia intrínseca que adquiere especial importancia en el ámbito empresarial (Argote e Ingram, 2000; Cutler, 1989; Davenport y Prusak, 1998; Liyanage et al., 2009; Van Wijk et al., 2008). Este tema se aborda en un contexto de amplio alcance, específicamente en la utilización de servicios de consultoría por parte de las empresas, con un enfoque particular en las pymes. Estas organizaciones, con frecuencia, enfrentan el desafío de no contar con los recursos técnicos necesarios para abordar proyectos que exigen un alto grado de especialización para ser ejecutados con éxito.

El impacto de la transferencia de conocimiento en las pymes no solo depende de los recursos disponibles, sino también de la capacidad de las organizaciones para implementar y adaptar el conocimiento adquirido a sus procesos internos (Cohen y Levinthal, 1990; Spender, 1996). Esto

implica la existencia de un entorno organizacional propicio para la innovación y el aprendizaje continuo donde los empleados puedan asimilar nuevos enfoques y herramientas proporcionados por los consultores. Algunos estudios (Nair et al., 2021; Nonaka y Takeuchi, 1995; Senge, 1997; Teece, 1998) destacan que el aprendizaje organizacional es un componente crítico en este proceso, ya que facilita la integración de conocimientos externos en la cultura y las prácticas empresariales existentes.

El propósito de esta investigación surge como una respuesta directa a un análisis detallado de la experiencia profesional del autor en su papel de consultor empresarial durante los últimos años. Este enfoque permite que el estudio se centre en un fenómeno concreto y palpable, facilitando la obtención de datos primarios de alta calidad y relevancia. La selección de este tema no solo responde a la proximidad y el conocimiento profundo que el autor tiene sobre la dinámica del sector, sino también a la necesidad de aportar un marco analítico que esclarezca los factores que influyen en la transferencia de conocimiento en este tipo de entornos.

La investigación adopta un enfoque cualitativo y se estructura alrededor del análisis detallado de tres pymes valencianas. Estas empresas han sido seleccionadas por representar un terreno fértil para la observación y el análisis de la transferencia de conocimiento en el contexto de la consultoría empresarial. La metodología incluye la realización de entrevistas en profundidad con interlocutores clave previamente identificados por el autor, quienes desempeñan roles esenciales en los procesos de consultoría analizados. Estas entrevistas no solo permiten capturar las perspectivas y experiencias de los participantes, sino también explorar los matices y complejidades inherentes al proceso de transferencia de conocimiento.

A través de este enfoque, la tesis doctoral tiene como objetivo general explorar cómo se produce la transferencia de conocimiento en los procesos de consultoría en gestión de la calidad en organizaciones de reducido tamaño de la Comunidad Valenciana. Este objetivo general se concreta en una pregunta central de investigación que va a guiar el desarrollo de esta tesis: ¿cuáles son los factores que facilitan la transferencia de conocimiento en los procesos de consultoría en gestión de la calidad de las pequeñas empresas? Además, el análisis pretende identificar las dinámicas, los

desafíos y las oportunidades que surgen en este proceso, ofreciendo una visión integral y detallada de un fenómeno clave para la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas en el contexto actual.

La transferencia del conocimiento

Con el propósito de cumplir el objetivo anterior llevamos a cabo una revisión sistemática y detallada de la literatura académica existente. Esta etapa resulta fundamental, ya que nos ha permitido identificar, recopilar y analizar los estudios más influyentes y recientes relacionados con el fenómeno de la transferencia de conocimiento. A través de este ejercicio logramos establecer el estado del arte, construir una base teórica sólida y delinear los conceptos clave que sustentan nuestra investigación. Además, esta revisión de la literatura nos ayudará a identificar los *gaps* (brechas) existentes en la misma y a poner en valor las aportaciones que realizamos con la presente tesis doctoral.

En un primer nivel de análisis centramos nuestra atención en el concepto esencial de conocimiento, examinando su estrecha interrelación con la información y los datos. Este enfoque nos ha llevado a explorar cómo el conocimiento emerge a partir de la transformación de la información que, a su vez, deriva de datos en bruto que carecen de estructura o significado intrínseco. Comprender este proceso es crucial para delinear la naturaleza del conocimiento, así como su rol estratégico dentro de las organizaciones modernas (Anand et al., 1998; Cohen y Levinthal, 1990; Spender, 1996).

Además, resaltamos la importancia de los recursos basados en el conocimiento como elementos estratégicos para las empresas contemporáneas. En este sentido, enfatizamos cómo la gestión eficiente y efectiva del conocimiento no solo fortalece la competitividad organizacional, sino que también se convierte en un pilar esencial para la sostenibilidad a largo plazo (Argote y Ingram, 2000; Crăciun, 2013; Nonaka y Takeuchi, 1995). Este aspecto cobra especial relevancia en un entorno empresarial dinámico donde la capacidad de capitalizar el conocimiento determina, en gran medida, el éxito organizacional.

Dentro de nuestra revisión abordamos las diferentes tipologías y clasificaciones del conocimiento, haciendo énfasis en sus dimensiones epistemológicas y ontológicas. Este análisis nos permite comprender las diversas formas en que el conocimiento se materializa y cómo estas características específicas influyen en su transferencia. Por ejemplo, diferenciamos entre el conocimiento explícito, que puede ser fácilmente codificado y compartido, y el conocimiento tácito, que reside en las habilidades y experiencias individuales y es más complejo de transmitir (Biggam, 2001; Bolisani y Bratianu, 2018; Gamble, 2020; Hadjimichael y Tsoukas 2019; Polanyi, 1966; Wang y Chin, 2020). Este entendimiento detallado resulta fundamental para analizar las dinámicas subyacentes a la movilización del conocimiento en distintos contextos organizacionales.

A continuación, exploramos las principales fuentes y mecanismos que facilitan la transferencia de conocimiento entre los actores implicados. Identificamos los elementos críticos que aseguran que este flujo sea eficiente analizando factores como la confianza, la cultura organizacional y las tecnologías de la información. También examinamos los canales, herramientas y dinámicas interpersonales que median este proceso, como por ejemplo las comunidades de práctica, las redes sociales internas y las plataformas digitales de colaboración.

De manera específica, nos enfocamos en la dinámica del aprendizaje organizacional como motor esencial en la transferencia del conocimiento (Nair et al., 2021; Nonaka y Takeuchi, 1995; Senge, 1997; Teece, 1998). Estudiamos cómo los individuos y las organizaciones adquieren, adaptan y aplican el conocimiento transferido, destacando los procesos de internalización, socialización y aplicación en contextos específicos. Este enfoque nos permite identificar cómo el conocimiento transferido puede convertirse en un valor tangible y sostenible para la organización.

Por otra parte, integramos nuestra revisión analizando los factores contextuales, culturales y tecnológicos que inciden en la transferencia del conocimiento. Examinamos tanto las barreras como los facilitadores de este proceso, subrayando las mejores prácticas y enfoques innovadores que las organizaciones pueden adoptar para superar los desafíos asociados. Al concluir, ofrecemos una visión holística y práctica que busca fortalecer las capacidades organizativas en la gestión estratégica del conocimiento, maximizando su impacto y valor a largo plazo.

Este análisis integral no solo enriquece nuestra comprensión del fenómeno, sino que también proporciona una guía robusta para que las organizaciones optimicen su capacidad de movilizar y utilizar el conocimiento como un recurso estratégico clave en entornos altamente competitivos.

La consultoría en gestión de la calidad en las pymes

Tras analizar a través de la revisión de la literatura el fenómeno de la transferencia de conocimiento y los factores determinantes que influyen en su eficacia, centramos nuestra atención en la consultoría en gestión de la calidad en las pymes. Este enfoque nos permite construir una base teórica sólida para entender cómo se desarrollan los procesos de consultoría en este contexto específico y qué impacto generan en organizaciones caracterizadas por sus recursos limitados y estructuras flexibles.

El concepto de calidad constituye el eje inicial de este análisis, dada su relevancia como pilar fundamental en la gestión organizacional y como contenido de conocimiento básico transferido en este tipo de consultoría. La calidad es un término amplio y multidimensional, cuyo significado varía según el contexto en el que se aplica (Camisón et al., 2006; Crosby, 1979; Dale et al., 2016; Deming, 1986; Ishikawa, 1985; Garvin, 1987; Grönroos y Annika Ravald, 2011; Juran, 1992; Liker, 2004). En este sentido realizamos una revisión exhaustiva de su evolución conceptual, observando cómo se ha desplazado desde una visión técnica orientada al cumplimiento de especificaciones hacia un enfoque más holístico centrado en satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Este cambio paradigmático ha llevado a que la calidad se considere no solo como un atributo técnico, sino como un elemento estratégico capaz de diferenciar a las empresas en mercados altamente competitivos (Crosby, 1984; Deming, 1986; Juran, 1989; Kano et al., 1984).

A partir de esta base conceptual exploramos la evolución histórica de la gestión de la calidad, identificando los hitos más significativos que han marcado su desarrollo. Desde sus inicios, donde se limitaba al control de calidad de los productos terminados, hasta su transformación en una

disciplina integral que abarca todos los procesos organizacionales, la gestión de la calidad ha experimentado un profundo desarrollo (Anttila y Jussila, 2017; Broday, 2022; Cho et al., 2017). Elementos como la mejora continua, la adopción de estándares internacionales y la integración de la calidad en la estrategia empresarial se destacan como principios clave que han impulsado su evolución. Este desarrollo refleja la creciente comprensión de que la gestión de la calidad no es la responsabilidad de un departamento aislado, sino que debe ser compartida por toda la organización (Deming, 1986; Feigenbaum, 1991; Ishikawa, 1985; Juran, 1992).

En este contexto, profundizamos en los sistemas de gestión con un enfoque particular en los sistemas de gestión de la calidad. Estos sistemas, diseñados para estructurar y optimizar los procesos internos de las organizaciones, han adquirido un papel central en la gestión empresarial (Dale et al., 2016; Garvin, 1988; Schmuck, 2017). Entre estos, la norma ISO 9001 establecida por la Organización Internacional de Normalización (ISO) se destaca como el estándar internacional más implementado para la gestión de la calidad (Barraza y Garza, 2022; Dale et al., 2026; Dentch, 2016; Oakland, 2014; Priede, 2012; Sfreddo et al., 2019; Tara et al., 2012). Exploramos cómo esta norma proporciona un marco sistemático para que las pymes adopten prácticas de calidad total, permitiéndoles gestionar sus operaciones con un enfoque basado en la satisfacción del cliente y la mejora continua. Además, analizamos cómo los sistemas de gestión de la calidad pueden integrarse con otros sistemas como los sistemas de gestión ambiental o los sistemas de seguridad y salud en el trabajo, promoviendo una perspectiva holística que optimiza múltiples dimensiones de la gestión empresarial.

A lo largo de nuestro análisis nos adentramos en las particularidades de la consultoría en gestión de la calidad, con un enfoque especial en las pymes. Si bien la literatura específica sobre este tema es limitada, recurrimos a investigaciones más amplias sobre consultoría empresarial para contextualizar nuestro estudio (Antonorsi, 2010; Kubr, 2002; Latiner, 2006; McKenna, 1995; Von Nordenflycht, 2010). En este sentido, describimos cómo la consultoría empresarial se presenta como una herramienta estratégica esencial para facilitar la transformación organizacional y fomentar la mejora continua. Los consultores externos, en el caso de la gestión de la calidad, desempeñan un rol clave al aportar experiencia técnica, metodologías probadas y una visión

objetiva que permite superar las limitaciones internas de las pymes (Casadesús, 1998; Vladiu et al., 2003).

Por otra parte, subrayamos el impacto tangible de la consultoría en la gestión de la calidad en las pymes, particularmente en su capacidad para implementar sistemas de gestión de la calidad eficaces y adaptarse a los requisitos normativos y de mercado. La contratación de consultores especializados en calidad es una práctica común en este tipo de organizaciones, dado que muchas veces carecen de los recursos internos necesarios para abordar los desafíos que implica la adopción de modelos de gestión más complejos (Tann y Laforet, 1998). Estos profesionales no solo guían a las empresas en la implementación de sistemas como la ISO 9001, sino que también promueven un cambio cultural hacia una mentalidad orientada a la calidad, ayudando a consolidar la calidad como un factor estratégico para la competitividad y la sostenibilidad empresarial.

Este análisis integrado busca proporcionar una visión comprensiva de la consultoría en gestión de la calidad dentro del contexto de las pymes, destacando su relevancia como motor de cambio y herramienta para potenciar el desempeño organizacional. A través de este enfoque pretendemos arrojar luz sobre las prácticas más efectivas y las oportunidades para optimizar la relación entre las pymes y la consultoría en su camino hacia la excelencia.

La transferencia del conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad en las pymes

En el marco de esta tesis doctoral el análisis del fenómeno de la transferencia de conocimiento en el contexto específico de las pymes requiere una adecuada contextualización de las características y dinámicas que definen a estas organizaciones. Este enfoque resulta esencial para entender cómo las particularidades inherentes a las pymes pueden influir y condicionar los procesos relacionados con la transferencia de conocimiento (Cerchione y Esposito, 2017; Delahaye, 2003; Esposito y Evangelista, 2016; Wong y Aspinwall, 2004). Estas organizaciones, ampliamente reconocidas por su flexibilidad y capacidad de adaptación, enfrentan desafíos únicos derivados de sus limitaciones en

recursos humanos, tecnológicos y financieros. Estas condiciones convierten a la gestión del conocimiento en un factor estratégico fundamental para mejorar su competitividad y sostenibilidad, especialmente en un entorno empresarial que se caracteriza por su dinamismo e incertidumbre (Crăciun, 2013).

Dentro de este contexto es relevante examinar cómo las pymes utilizan herramientas como la gestión de la calidad para potenciar su competitividad (Bravi y Murmura, 2022; de Carvalho y Dumke de Medeiros, 2022; Moreno, 1993; Sfakianaki y Kakouris, 2020). Este enfoque no solo permite entender el rol estratégico que desempeña la calidad en estas organizaciones, sino que también facilita explorar las interacciones entre este enfoque y los procesos de transferencia de conocimiento. A través de este análisis realizamos una caracterización general de las pymes, enfocándonos posteriormente en las particularidades que presenta el fenómeno de la transferencia de conocimiento en este tipo de organizaciones.

Un componente central de este análisis lo constituye la exploración de los fundamentos teóricos relacionados con la transferencia de conocimiento en el contexto específico de la consultoría en gestión de la calidad aplicada a las pymes. Si bien este proceso ha sido objeto de numerosos estudios en contextos empresariales más amplios (Cutler, 1989; Davenport y Prusak, 1998; Egbu et al., 2005; Nonaka y Takeuchi, 1995; Szulanski, 1996; uit Beijerse, 2000; Van Wijk et al., 2008), cuando se aplica a la interacción entre consultores y pymes presenta características distintivas que requieren un examen más detallado. Las pymes, con estructuras organizativas más simples y menor acceso a recursos especializados, suelen depender de servicios de consultoría para implementar sistemas de gestión de la calidad (Casadesús, 1998). Este proceso no se limita a la transmisión de principios y herramientas relacionados con la calidad, sino que incluye también la adaptación de estos conceptos a las particularidades de cada organización.

En este sentido, los consultores desempeñan un papel crucial como intermediarios en la transferencia de conocimiento (Clark, 1993; Ibatova et al., 2018; Morris y Empson, 1998; Turner, 1982; Vladiu et al., 2002; Von Nordenflycht, 2010). Su labor no se limita únicamente a facilitar el entendimiento de estándares y herramientas específicas, sino que también abarca el asegurarse de que este conocimiento sea comprendido, contextualizado e implementado de manera efectiva por

las pymes receptoras. Este proceso exige una combinación de habilidades técnicas, experiencia y competencias interpersonales que permitan a los consultores actuar como agentes de cambio dentro de las organizaciones.

A continuación, analizamos las variables que pueden facilitar o dificultar la transferencia de conocimiento en este contexto (Albino et al., 1999; Gupta y Govindarajan, 2000; Simonin, 1999; Szulanski, 2000), como son: 1) las características del consultor: la experiencia, las habilidades comunicativas y la capacidad para generar confianza, entre otros, son factores determinantes para el éxito de la transferencia de conocimiento (un consultor con amplio conocimiento técnico combinado con una habilidad para adaptar su enfoque a las necesidades específicas de la pyme puede marcar la diferencia en la implementación exitosa de sistemas de gestión de la calidad); 2) las características de la empresa cliente: factores como la motivación organizacional, la cultura empresarial, la disposición al cambio y la capacidad de aprendizaje interno juegan un rol significativo (las pymes que adoptan una actitud proactiva hacia la mejora continua y que cuentan con un liderazgo comprometido tienen mayores probabilidades de beneficiarse de la consultoría en gestión de la calidad); 3) las características del conocimiento transferido: la explicitud, utilidad y aplicabilidad del conocimiento influyen directamente en su adopción (mientras que los principios de calidad más abstractos pueden ser difíciles de internalizar, las herramientas prácticas y personalizadas son más propensas a generar un impacto tangible en las operaciones diarias de las pymes) y 4) el marco de relaciones entre el consultor y la empresa cliente (la transferencia de conocimiento se realiza entre personas y factores como la relación existente entre ellas puede ser determinante).

Adicionalmente, abordamos los desafíos específicos que enfrentan las pymes en la adopción de conocimiento externo en general y en la implementación de los sistemas de gestión de la calidad en particular, incluyendo la resistencia al cambio, la falta de personal especializado y la necesidad de equilibrar nuevas prácticas con las limitaciones operativas del día a día (Desouza y Awazu, 2006; Egbu et al., 2005; McAdam y Reid, 2001; Wong, 2005; Wong y Aspinwall, 2005). Estos desafíos subrayan la importancia de un enfoque personalizado por parte de los consultores para garantizar que las soluciones propuestas sean viables y sostenibles.

En base al análisis anterior se presenta un modelo teórico preliminar que organiza y estructura los principales factores que influyen en la transferencia de conocimiento en el marco de la consultoría en gestión de la calidad para las pymes. Este modelo tiene como objetivo proporcionar una base conceptual que oriente la investigación empírica, sirviendo como guía para el diseño de los métodos y herramientas utilizadas en la recolección y análisis de los datos.

Aunque este modelo no busca establecer relaciones causales ni hipótesis estadísticamente verificables, ofrece un esquema inicial que permite contextualizar el fenómeno en estudio y facilita la comprensión de las interacciones entre las pymes, los consultores y los sistemas de gestión de la calidad. Al estructurar los elementos clave de este proceso se busca contribuir al desarrollo de prácticas más efectivas y adaptadas a las necesidades específicas de las pymes, fortaleciendo su capacidad para adoptar enfoques de calidad, y gestionar el conocimiento como un recurso estratégico.

Metodología de investigación

Una vez establecidos los fundamentos teóricos de esta investigación resulta esencial detallar las decisiones metodológicas que orientaron el diseño y la ejecución del trabajo de campo. Para ello, describimos el enfoque metodológico adoptado, cuidadosamente diseñado para abordar el carácter innovador del estudio y la limitada literatura existente sobre el fenómeno analizado. Dicho enfoque se ha seleccionado para garantizar que las herramientas empleadas fueran coherentes con los objetivos de la investigación y adecuadas a las características particulares del objeto de estudio.

El enfoque cualitativo es el elegido como la metodología central de esta tesis debido a su idoneidad para explorar fenómenos complejos, contextuales y multidimensionales (Stake, 1995; Ugalde y Balbastre, 2013; Yin, 2014) como es el caso de la transferencia de conocimiento en el contexto de la consultoría en gestión de la calidad aplicada a las pymes. Este tipo de enfoque permite una comprensión integral de las dinámicas y relaciones humanas que intervienen en el proceso

considerando no solo los hechos observables, sino también las percepciones, experiencias y significados que los actores atribuyen a sus interacciones.

Además, la investigación cualitativa proporciona flexibilidad para adaptar herramientas y métodos a las especificidades del contexto estudiado (Saunders et al., 2019; Yin, 2014), lo que resulta crucial en un tema tan matizado como la transferencia del conocimiento. A diferencia de las metodologías cuantitativas que tienden a centrarse en la generalización de resultados, la investigación cualitativa se enfoca en captar las particularidades y profundizar en los aspectos contextuales, lo que permite obtener hallazgos más ricos y detallados (Flick, 2023; Saunders et al., 2019; Yin, 2014).

Para abordar el fenómeno de esta tesis optamos por el estudio de casos como estrategia metodológica principal siguiendo las directrices de Yin (2014). Este enfoque es especialmente adecuado para examinar fenómenos complejos en su contexto real, permitiendo una exploración detallada de las interacciones, dinámicas y condiciones que los configuran.

El estudio de casos facilita el análisis en profundidad de situaciones específicas, la identificación de patrones comunes y la construcción de explicaciones teóricas basadas en evidencia empírica. Asimismo, permite la comparación entre casos, una característica que resulta esencial para comprender las particularidades y similitudes de la transferencia de conocimiento en diferentes pymes. Este enfoque comparativo enriquece la perspectiva teórica y práctica de la investigación, proporcionando una visión más completa del fenómeno.

El diseño del estudio de casos incluye decisiones clave relacionadas con el establecimiento de la unidad de análisis, el número de casos seleccionados y los criterios de selección (Saunders et al., 2019; Yin, 2014). En esta investigación, cada caso corresponde a una pyme que ha recurrido a servicios de consultoría en gestión de la calidad. Las empresas seleccionadas son Krone Fleet España, SLU, Temasa Marine, SL y Cottés Fire & Smoke Solutions, SL. Estas tres empresas han sido elegidas en base a los siguientes criterios, que son coherentes con nuestro objetivo general de investigación: 1) ser considerada como pyme; 2) estar ubicada en la Comunidad Valenciana; 3) haber implantado (y certificado) un sistema de gestión de la calidad por medio de un proyecto de consultoría; 4) disponer de experiencia previa en la contratación de proyectos de consultoría; y 5) ofrecer facilidad de acceso a la información para el investigador. Estas empresas representan

contextos diversos en términos de tamaño, industria y enfoque en la gestión de la calidad, lo que enriquece el análisis comparativo y aporta perspectivas variadas sobre las dinámicas de transferencia de conocimiento.

Para la recolección de datos se han utilizado técnicas cualitativas que permiten obtener información rica y detallada sobre el fenómeno estudiado (Balbastre-Benavent et al., 2024; Creswell y Poth, 2018; Lakhlij, 2023). Estas técnicas incluyen entrevistas semiestructuradas (diseñadas para explorar las percepciones, experiencias y perspectivas de los participantes, permitiendo captar los matices y complejidades del proceso de transferencia de conocimiento) y análisis de documentación corporativa (manuales, reportes y materiales relacionados con los proyectos de consultoría, entre otros, para proporcionar un contexto adicional y contrastar la información obtenida en las entrevistas) (Yin, 2014).

En cuanto al análisis de datos se ha empleado el análisis temático, basado en los planteamientos de Braun y Clarke (2006, 2022). Este enfoque facilita la identificación, organización e interpretación de patrones recurrentes en los datos, proporcionando una base sólida para el desarrollo de interpretaciones y conclusiones. El análisis se ha complementado con el uso del software ATLAS.ti versión 24, que permite gestionar y codificar grandes volúmenes de datos de manera eficiente y sistemática, además de facilitar valiosa información gráfica.

Por otra parte, y para garantizar la calidad y credibilidad de los hallazgos, hemos implementado diversas estrategias, entre las que se incluyen (Yin, 2014): 1) definición clara de códigos y procedimientos (la codificación de los datos se ha llevado a cabo siguiendo un protocolo detallado que asegura consistencia y transparencia en el análisis); 2) validación de resultados (se ha realizado una revisión de las transcripciones y los informes preliminares por parte de los participantes, asegurando que sus perspectivas fueran representadas con fidelidad); 3) incorporación de citas textuales (en la presentación de los resultados se incluyen citas de los entrevistados para respaldar las interpretaciones y garantizar la autenticidad del análisis) y 4) elaboración de un protocolo replicable (este protocolo documenta de manera detallada todos los pasos del estudio, facilitando su replicabilidad y contribuyendo a la confiabilidad de la investigación).

El diseño metodológico adoptado en esta tesis está cuidadosamente elaborado para responder de manera óptima al objetivo planteado. Su enfoque flexible y adaptativo permite abordar las particularidades del fenómeno de estudio, garantizando que los datos recolectados y analizados sean sólidos y pertinentes. De esta manera, la investigación contribuye al avance del conocimiento sobre la transferencia de conocimiento en el ámbito de la consultoría en gestión de la calidad, proporcionando una base empírica robusta para futuras investigaciones y aplicaciones prácticas en el contexto de las pymes.

Resultados de la investigación

Tras explicar la metodología empleada presentamos los resultados obtenidos a lo largo de la investigación con el objetivo de exponer de manera clara y estructurada los hallazgos más significativos, lo que permite al lector comprender en profundidad las dinámicas de la transferencia de conocimiento en los casos estudiados. Conectamos también los resultados con los objetivos de la investigación, destacando su contribución al entendimiento del fenómeno en el contexto de la consultoría en gestión de la calidad aplicada a las pymes.

El capítulo que describe los resultados de esta tesis doctoral comienza con una introducción que resume su estructura, proporcionando al lector una visión general de cómo se presentan los resultados. Este esquema introductorio busca contextualizar los resultados, enfatizando su relevancia para mejorar la comprensión de las interacciones entre consultores y pymes en el marco de la gestión de la calidad.

A continuación, abordamos la descripción de resultados de cada uno de los casos analizados en la investigación. Este enfoque permite profundizar en las particularidades de las tres empresas estudiadas: Krone Fleet España, SLU, Temasa Marine, SL, y Cottés Fire & Smoke Solutions, SL. El análisis se basa en cada caso en información obtenida mediante entrevistas semiestructuradas con actores clave y en la revisión de documentación corporativa como pueden ser manuales, informes

y políticas internas. Se presenta para cada empresa un modelo explicativo único que describe las dinámicas específicas de la transferencia de conocimiento en su proceso de consultoría en gestión de la calidad. Estos modelos detallan las interacciones entre el consultor y la empresa cliente, identificando factores que facilitan el proceso. Este análisis individual permite comprender cómo las características internas de cada empresa y las particularidades de su relación con el consultor configuran la efectividad de la transferencia del conocimiento.

Una vez descritos los resultados de cada caso considerado de manera individual realizamos una presentación de los resultados del análisis conjunto de los tres casos. Este enfoque comparativo es crucial para identificar patrones comunes y diferencias significativas entre las empresas estudiadas. Al integrar los resultados individuales en un marco más amplio, este análisis permite extraer conclusiones que trascienden los contextos específicos, ofreciendo una visión general de las dinámicas de transferencia de conocimiento en el ámbito de las pymes. Entre los hallazgos comunes destacan la importancia de las características personales y del trabajo del consultor, los facilitadores del cambio y los aspectos contingentes de la empresa cliente, las características del conocimiento transferido y la relación entre el consultor y la empresa cliente. Las diferencias observadas en los casos resaltan cómo factores específicos pueden modificar las dinámicas del proceso. Este análisis comparativo no solo aporta un mayor entendimiento del fenómeno, sino que también contribuye a generar conocimiento aplicable a otros contextos organizacionales similares.

Asimismo, el análisis conjunto ha permitido examinar la influencia de factores específicos de las personas entrevistadas (el perfil profesional del participante, su género y la experiencia previa tanto con sistemas de gestión de la calidad como con trabajos de consultoría) y de las empresas participantes (el periodo de tiempo de colaboración con el consultor, la existencia de otros sistemas de gestión implantados en la empresa, la existencia de un sistema de gestión de la calidad previamente implantado al desarrollo del proyecto de consultoría en la empresa y la experiencia previa de la empresa con otros trabajos de consultoría en gestión de la calidad). Este enfoque es clave para profundizar en la comprensión de cómo las características individuales, así como las características organizacionales, pueden afectar al proceso de transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad en las organizaciones analizadas. Al integrar estas variables en el análisis se ofrece una interpretación más variada y matizada de los resultados obtenidos.

Los resultados obtenidos en este capítulo proporcionan una base sólida para responder a la pregunta central de la investigación, al tiempo que ofrecen nuevas perspectivas sobre la transferencia de conocimiento en las pymes. Además, dichos resultados nos permiten inducir un modelo explicativo general que sintetiza los principales factores y relaciones identificados. Este modelo no solo refleja la complejidad del fenómeno estudiado, sino que también proporciona un marco conceptual que puede ser aplicado en futuras investigaciones o en la práctica profesional. El análisis realizado subraya la importancia de adoptar enfoques adaptativos y contextuales en los procesos de consultoría en gestión de la calidad. Además, destaca el papel crucial que desempeñan las características tanto de los consultores como de las pymes y del propio conocimiento, junto con el marco de relaciones entre el consultor y la empresa, en el éxito de la transferencia de conocimiento.

Conclusiones, implicaciones, limitaciones y futuras líneas de desarrollo

La presente tesis doctoral culmina con la exposición de los hallazgos más relevantes derivados de esta investigación y que nos permiten dar respuesta a la pregunta central de investigación y alcanzar el objetivo planteado, proporcionando una visión estructurada y reflexiva.

Por un lado, sintetizamos las principales conclusiones teóricas derivadas de la revisión de la literatura. Este análisis nos permite construir un marco conceptual robusto que fundamenta el estudio y ofrece una perspectiva crítica sobre el estado del arte en torno a la transferencia de conocimiento en el contexto de la consultoría en gestión de la calidad. La revisión bibliográfica nos ha permitido identificar conceptos clave como la naturaleza del conocimiento, los mecanismos de transferencia y los factores que influyen en su eficacia, destacando vacíos significativos en la literatura existente. En particular, se evidencia la necesidad de estudios que exploren este fenómeno desde el enfoque particular de las pymes, dadas sus características únicas y las limitaciones que enfrentan en términos de recursos. Estas conclusiones teóricas no solo sustentan

la relevancia de esta investigación, sino que también permiten reflexionar sobre el avance del conocimiento en este campo, proponiendo nuevos enfoques para abordar las carencias detectadas.

Las conclusiones empíricas, basadas en el análisis detallado de los datos recopilados durante el trabajo de campo, responden directamente a los objetivos específicos de la investigación. Estas conclusiones ofrecen una comprensión detallada del fenómeno estudiado, permitiendo contrastar las teorías revisadas con la práctica y ofreciendo nuevas perspectivas.

El análisis de los casos seleccionados nos permite identificar patrones clave en la transferencia de conocimiento, así como las dinámicas particulares que se desarrollan en cada contexto organizacional. Entre los hallazgos más destacados se observa la importancia del rol del consultor como mediador en el proceso y la influencia tanto de sus características personales como de las características de su trabajo. Asimismo, se identifican factores críticos en las empresas como los facilitadores del cambio y su tamaño intrínseco, que influyen significativamente en la efectividad del proceso de transferencia. También el papel que desempeñan las características del conocimiento transferido como son su explicitud, sencillez y utilidad. Por último, refleja la influencia en dicha transferencia de las características de la relación entre el consultor y la empresa cliente, como son la naturaleza de su relación y la importancia del trabajo en equipo. Estas conclusiones empíricas contribuyen al desarrollo de nuevos conocimientos al ampliar y matizar las propuestas teóricas existentes, proporcionando una visión contextualizada que enriquece la comprensión del fenómeno en estudio.

Los hallazgos de este trabajo ofrecen un aporte significativo a la literatura sobre la transferencia de conocimiento en el ámbito de la consultoría y las pymes. Al integrar análisis teóricos y empíricos, este estudio no solo valida ciertos conceptos previos, sino que también propone nuevos enfoques para comprender las dinámicas del fenómeno en contextos específicos. Estas contribuciones teóricas sirven como base para futuras investigaciones que busquen contrastar, ampliar o refinar los resultados obtenidos.

En el plano práctico o aplicado los resultados tienen una relevancia directa para consultores y empresas que hacen uso de este tipo de consultoría. Este estudio proporciona información clave para optimizar los procesos de transferencia de conocimiento ayudando a los consultores a diseñar

estrategias más efectivas y a las pymes a aprovechar mejor los recursos transferidos. Los hallazgos pueden guiar el desarrollo de metodologías y herramientas específicas que faciliten la integración del conocimiento transferido, promoviendo la mejora continua y el fortalecimiento de la competitividad en las pymes.

Por otra parte, el análisis crítico de las limitaciones del estudio es esencial para valorar su alcance y para proponer mejoras en futuras investigaciones. Algunos aspectos relativos al marco teórico que pueden limitar la investigación realizada son: analizar los factores que facilitan la transferencia de conocimiento sin profundizar en el complejo proceso que la acompaña; incorporar al estudio artículos que analizan la transferencia de conocimiento desde un punto de vista general; o considerar únicamente los factores facilitadores de la transferencia de conocimiento, dejando fuera otros que pueden inhibirla. Desde el punto de vista metodológico, el reducido número de participantes en el estudio constituye una de las limitaciones más claras de esta tesis doctoral. También podríamos considerar el reducido número de casos que se han estudiado; sin embargo, nos oponemos a considerar este hecho como una limitación ya que nuestro objetivo con la elección de un reducido número de casos era, precisamente, primar la riqueza y profundidad del análisis (en lugar de buscar la generalización de los resultados en términos clásicos o estadísticos). Estas limitaciones no disminuyen la relevancia de los hallazgos, pero sí abren oportunidades para abordar estos aspectos en futuros estudios, mejorando la robustez y el alcance de las investigaciones en esta área.

Finalmente, se proponen nuevas líneas de investigación orientadas a expandir el conocimiento sobre la transferencia de conocimiento en el ámbito de la consultoría en gestión de la calidad en organizaciones de reducido tamaño. Proponemos incorporar variables inhibidoras de la transferencia del conocimiento, estudiar el efecto que la relación establecida entre el consultor y la empresa puede tener en el propio consultor, extender el estudio aumentando tanto el número de casos analizados como la diversidad de perfiles de las personas entrevistadas, llevar a cabo un estudio más profundo sobre el propio proceso de transferencia de conocimiento y diseñar estudios cuantitativos que se basen en las diversas relaciones derivadas del modelo inducido resultante de esta investigación.

Estas propuestas buscan fomentar el desarrollo continuo de investigaciones en este campo, consolidando el avance teórico y práctico en una temática de creciente relevancia para el ámbito empresarial. En conjunto, este trabajo no solo contribuye a comprender mejor la transferencia de conocimiento en la consultoría especializada en gestión de la calidad en las pymes, sino que también sienta las bases para futuras exploraciones que profundicen en este fenómeno y sus múltiples implicaciones.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

La **transferencia de conocimiento** es un proceso esencial para las empresas en los entornos competitivos y dinámicos actuales. Permite compartir habilidades, experiencias y aprendizajes entre individuos, equipos y organizaciones, impulsando la innovación y mejorando la capacidad de adaptación ante los cambios del mercado. En contextos de alta incertidumbre, como los derivados de la globalización y los avances tecnológicos, la transferencia de conocimiento se convierte en un factor clave para mantener la competitividad y fomentar la sostenibilidad empresarial (Argote y Ingram, 2000; Nonaka y Takeuchi, 1995).

Desde una perspectiva estratégica, la transferencia eficaz de conocimiento permite evitar la duplicación de esfuerzos, optimizar recursos y mejorar los procesos organizativos. Además, es fundamental en la integración de nuevas tecnologías, la implementación de sistemas de gestión de la calidad y el desarrollo de capacidades internas. Según Davenport y Prusak (1998), las empresas que logran gestionar y transferir su conocimiento de manera eficiente son más propensas a alcanzar ventajas competitivas sostenibles.

En los últimos años, la transferencia de conocimiento ha adquirido un papel aún más relevante debido a la creciente digitalización y la proliferación de modelos de trabajo híbridos. Estudios recientes destacan que las empresas que fomentan prácticas de transferencia de conocimiento ágiles y basadas en tecnologías digitales no solo incrementan su eficiencia operativa, sino que también logran una mayor capacidad para innovar (Kane et al., 2017). Además, la colaboración interorganizacional y la transferencia de conocimiento entre socios estratégicos han demostrado ser esenciales para generar valor compartido y mejorar el desempeño general de las cadenas de

suministro (Grant, 1996). Estas investigaciones subrayan la importancia de contar con infraestructuras tecnológicas y culturales que faciliten el flujo de conocimiento, especialmente en entornos caracterizados por la volatilidad y la necesidad de respuestas rápidas. Así, la transferencia de conocimiento no solo es un mecanismo de mejora continua, sino también un catalizador para enfrentar los desafíos contemporáneos.

En resumen, en un mundo empresarial en constante transformación, la transferencia de conocimiento no solo contribuye al desarrollo organizacional, sino que también fomenta la resiliencia y la innovación, aspectos indispensables para prosperar en los mercados actuales.

En el profundo análisis de la literatura que hemos llevado a cabo hemos observado una tendencia creciente en las empresas de pequeño y mediano tamaño que optan por externalizar labores técnicas específicas en lugar de incorporar a nuevos empleados a sus plantillas, recurriendo a consultores externos (Franceschini et al., 2003). Este cambio de enfoque ha transformado la dinámica empresarial, permitiendo a las organizaciones acceder a un espectro más amplio de conocimientos y competencias especializadas sin asumir los costos y compromisos a largo plazo que conlleva la contratación tradicional de personal. Las tareas que estas empresas subcontratan abarcan una amplia variedad de áreas. A menudo, se centran en aspectos generales como la gestión laboral, contabilidad y cumplimiento fiscal. Sin embargo, también se incluyen áreas altamente especializadas, como el diseño, el marketing o la gestión de la calidad. La subcontratación de servicios ha demostrado ser una estrategia clave para las empresas que buscan concentrarse en sus competencias centrales, reducir costos y acceder a conocimientos especializados. En particular, la contratación de servicios de **consultoría en gestión de la calidad** permite a las organizaciones beneficiarse de la experiencia de terceros en la implementación, mantenimiento y mejora de sistemas de gestión de la calidad, como la norma ISO 9001. Según Kotabe y Mol (2009), la subcontratación estratégica no solo contribuye a la optimización de los recursos internos, sino que también mejora la flexibilidad y la capacidad de innovación al integrar enfoques y prácticas avanzadas provenientes de proveedores especializados.

Cuando se trata de diseñar e implementar sistemas de gestión, cuyo objetivo estratégico suele ser la mejora de la eficiencia operativa y la obtención de la certificación en función de estándares específicos, las empresas suelen carecer de personal interno con la experiencia y conocimientos técnicos necesarios. Dado que la contratación de profesionales altamente cualificados puede resultar prohibitivamente costosa en muchos casos, estas empresas recurren a la experiencia de consultores especializados en la materia. La norma ISO 9001 es reconocida como el sistema de gestión de la calidad más relevante y aceptado a nivel global debido a su capacidad para estandarizar procesos y garantizar la calidad de productos y servicios en una amplia variedad de sectores e industrias. Esta norma, desarrollada por la ISO, establece un marco flexible basado en principios de gestión de la calidad como el enfoque en el cliente, el liderazgo y la mejora continua. Su implementación se asocia con beneficios como el incremento de la confianza de los clientes, la reducción de costos operativos y la mejora en la eficiencia de los procesos organizacionales (Fonseca y Domingues, 2017). El éxito global de ISO 9001 también radica en su adaptabilidad a organizaciones de cualquier tamaño y su alineación con otras normas internacionales, lo que facilita la integración de sistemas de gestión. Además, su enfoque basado en riesgos permite a las empresas identificar y mitigar potenciales problemas, lo que contribuye a su sostenibilidad en mercados cada vez más competitivos (Fonseca y Domingues, 2023).

Desde una perspectiva económica, las **pymes** constituyen un pilar esencial en la estructura económica de prácticamente todas las naciones. Estas organizaciones no solo representan la mayoría del tejido empresarial en muchos países, sino que también desempeñan un papel crucial en la generación de empleo, el crecimiento económico y el impulso a la innovación. En el caso particular de España, y más específicamente en la Comunidad Valenciana, las pymes conforman una parte significativa del entramado empresarial, contribuyendo de manera destacada al desarrollo económico regional y nacional (Ormazabal et al., 2018).

De acuerdo con el *Marco Estratégico en Política PYME 2030* (Sociedad General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, 2019), las pymes representan el 99,8 % de las empresas en España.

Esta proporción evidencia su predominio en el tejido empresarial. Además, estas empresas generan más del 62 % del Valor Añadido Bruto (VAB), indicador que mide la contribución real de las empresas a la economía, y proporcionan el 66 % del empleo total del sector empresarial. Estos datos subrayan su importancia como generadoras de riqueza y empleo, así como su capacidad para dinamizar el desarrollo económico en diferentes sectores productivos y regiones del país.

En un contexto global, los informes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) destacan el papel estratégico de las pymes en la economía mundial. Según datos del Instituto de Estudios Económicos (IEE), extraídos del informe *Entrepreneurship at a Glance 2017* (Organization for Economic Cooperation and Development, 2017), las pymes constituyen el 95 % del total de empresas a nivel global. Además, estas organizaciones generan entre el 60 % y el 70 % del empleo, y aportan aproximadamente el 55 % del Producto Interior Bruto (PIB). Estas cifras reflejan su relevancia no solo como un motor económico, sino también como catalizadoras de estabilidad social y prosperidad.

Adicionalmente, el impacto de las pymes trasciende la mera contribución económica. Estas empresas son fundamentales en la promoción de la innovación técnica y el desarrollo de habilidades empresariales. Su capacidad para adaptarse a cambios en el mercado y su flexibilidad organizativa les permite liderar procesos de manufactura, ofrecer servicios especializados, incrementar las exportaciones y en general, fomentar la competitividad global (Pillania, 2008). En este sentido, las pymes no solo consolidan las bases de las economías locales y nacionales, sino que también potencian la sostenibilidad económica a largo plazo al estimular la diversificación económica y la generación de oportunidades laborales en diferentes contextos.

Por tanto, la relevancia de las pymes no solo reside en su predominio numérico dentro del tejido empresarial, sino también en su papel multifacético como agentes de desarrollo económico, social y tecnológico en un mundo cada vez más interconectado y competitivo.

Durante el transcurso de los contratos de consultoría se lleva a cabo un proceso de transferencia de conocimiento entre el consultor y la empresa cliente. Este proceso no se limita a la simple

transmisión de información, sino que implica una interacción dinámica en la que el conocimiento se adapta, reconfigura y contextualiza según las necesidades específicas del proyecto. La interacción ocurre predominantemente entre el consultor y los empleados de la empresa, especialmente aquellos que desempeñan roles clave como interlocutores activos durante la ejecución del proyecto. Estos actores, debido a su posición estratégica y nivel de participación, se convierten en catalizadores del éxito del proceso de transferencia.

La comprensión y el análisis detallado de los factores que influyen en esta transferencia son esenciales para maximizar su efectividad. La literatura sugiere que estos elementos pueden actuar como facilitadores de la transferencia de conocimiento, dependiendo de cómo se gestionen durante el proceso. Por ejemplo, una relación de confianza sólida entre las partes no solo fomenta un ambiente propicio para compartir conocimiento, sino que también permite abordar de manera más efectiva las resistencias internas que puedan surgir.

A través de la revisión de la literatura existente se ha analizado una amplia gama de estudios que ilustran cómo se produce la transferencia de conocimiento en distintos contextos organizativos y qué factores impactan en su éxito o fracaso. Aunque estos estudios han permitido avanzar significativamente en la comprensión del fenómeno, la mayoría se ha centrado en la transferencia de conocimiento entre miembros de una misma organización o entre distintas empresas, dejando relativamente inexplorado el contexto específico de los contratos de consultoría. En muchos casos, los enfoques adoptados por la investigación se han centrado en aspectos teóricos como los modelos de transferencia y los tipos de conocimiento involucrados (tácito o explícito), en lugar de explorar en profundidad los factores prácticos que influyen en el proceso (Battistella et al., 2016; Goh, 2002; Hedlund, 1994; Kumar y Ganesh, 2009; Nair et al., 2021; Szulanski, 2000).

Este vacío en la literatura subraya el **interés** de realizar investigaciones empíricas que aborden cómo se produce la transferencia de conocimiento en el contexto de la consultoría y qué elementos específicos contribuyen a su éxito. Por ejemplo, resulta relevante explorar cómo las diferencias culturales entre consultores y empleados, las metodologías de trabajo empleadas o incluso las tecnologías utilizadas durante el proyecto influyen en la transferencia de conocimiento. Asimismo, la dinámica bidireccional de este proceso sugiere que no solo la empresa cliente se beneficia del

conocimiento del consultor, sino que el consultor también puede aprender de las prácticas y el contexto organizativo de la empresa, lo que enriquece su capacidad para abordar proyectos futuros.

Durante la ejecución de los proyectos de consultoría en gestión de la calidad, se produce un proceso de transferencia de conocimiento entre el consultor y la empresa cliente. Este proceso, y no otro, constituye el fenómeno que vamos a examinar y analizar en el presente trabajo de investigación.

Así pues, teniendo en cuenta todas las consideraciones expuestas con anterioridad, nuestro **objetivo general de investigación** es el de explorar cómo se produce la transferencia de conocimiento en los procesos de consultoría en gestión de la calidad en organizaciones de reducido tamaño de la Comunidad Valenciana.

Este objetivo general se concreta en una pregunta central de investigación que va a guiar el desarrollo de nuestro trabajo: ¿cuáles son los factores que facilitan la transferencia de conocimiento en los procesos de consultoría en gestión de la calidad de las pequeñas empresas? A su vez, dicha pregunta central se concreta en las siguientes preguntas específicas de investigación:

- ¿Qué características del consultor facilitan este proceso de transferencia de conocimiento?
- ¿Qué características de la empresa cliente contribuyen a facilitar la transferencia de conocimiento en estos procesos de consultoría?
- ¿Qué características del conocimiento que se transfiere son relevantes para que dicha transferencia sea exitosa?
- ¿Qué aspectos de la relación entre el consultor y la empresa cliente van a facilitar los procesos de transferencia de conocimiento en este tipo de consultoría?

En este contexto, la capacidad de identificar, integrar, clasificar y modelar los factores que facilitan la transferencia de conocimiento entre los actores principales de este fenómeno estudiado, es decir,

el consultor y la empresa cliente, se convierte en una herramienta poderosa tanto desde una perspectiva académica como práctica y es la base de nuestras **contribuciones**.

Desde la perspectiva académica esta labor es de gran relevancia, ya que permite la consolidación de diversos factores que, por lo general, han sido objeto de investigaciones independientes y, en muchas ocasiones, han sido abordados desde perspectivas sumamente específicas y fragmentadas (Coccia, 2008; Desouza y Awazu, 2006; Gupta y Govindarajan, 2000; Hansen, 1999; Lane et al., 2001; Van Wijk et al., 2008; Wang et al., 2014). La creación de un modelo unificado que integre estos factores facilitadores de la transferencia de conocimiento representa un avance sustancial en el campo de la investigación, proporcionando una visión más completa y holística de este proceso crítico.

Por otro lado, la creación de dicho modelo es igualmente valiosa para el contexto empresarial. Permite a las organizaciones, así como a los consultores, identificar y comprender los factores que deben considerar al embarcarse en contratos de consultoría. Este enfoque proporciona una guía práctica para mejorar la planificación y ejecución de proyectos de consultoría, aumentando las posibilidades de éxito y el valor generado para ambas partes involucradas. En última instancia, un enfoque más claro y unificado en la transferencia de conocimiento en el ámbito de la consultoría contribuye a un desarrollo más efectivo y eficiente de esta industria clave en el mundo empresarial contemporáneo.

La presente tesis doctoral se **estructura** de la siguiente forma para alcanzar el objetivo expuesto con anterioridad y dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas. Siguiendo a este capítulo introductorio, en los capítulos 2, 3 y 4 se muestra el resultado de un exhaustivo proceso de recopilación y análisis de la literatura especializada en los dos campos centrales de investigación: la transferencia de conocimiento y la consultoría en gestión de la calidad. Este riguroso análisis del marco teórico nos permite desarrollar un modelo teórico preliminar que identifica y agrupa las variables que favorecen la transferencia de conocimiento entre el consultor y la empresa, modelo que es utilizado después como ancla para recoger y analizar la información empírica del trabajo.

Posteriormente, en el capítulo 5 recogemos y justificamos adecuadamente las decisiones metodológicas necesarias para poder llevar a cabo la investigación. Así, considerando el propósito exploratorio de esta investigación, hemos adoptado un diseño cualitativo basado en un estudio de casos múltiple (Eisenhardt, 1989; Yin, 2014). Como se desarrolla en este capítulo hemos consultado distintas fuentes de evidencia y utilizado diversos métodos y técnicas para la recogida y el análisis de la información. El análisis de los datos recopilados se llevó a cabo con el apoyo del software ATLAS.ti 24. Este software está diseñado para descubrir conocimientos prácticos mediante herramientas de investigación intuitivas y automáticas, impulsadas por algoritmos de IA (Inteligencia Artificial) y de aprendizaje automático de vanguardia (ATLAS.ti, 2024). Asimismo, en este capítulo exponemos las tácticas que hemos aplicado para dar rigor al trabajo cualitativo desarrollado.

Seguidamente, en el capítulo 6 mostramos los resultados de la investigación describiendo primero el análisis individual de los casos y, en un último apartado, realizando el análisis conjunto de los mismos, en el que aprovechamos para estudiar la influencia que pueden tener determinados factores de las personas y empresas participantes en el estudio.

Finalmente, en un último capítulo presentamos las conclusiones a las que llegamos, tanto en el marco teórico como en el análisis empírico, y que nos han permitido dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas. Asimismo, describimos las implicaciones de nuestra tesis doctoral tanto para la academia como para la práctica empresarial, las limitaciones de nuestro estudio y sugerimos posibles líneas de investigación futuras que podrían ampliar nuestro entendimiento sobre estos fenómenos. Tras el capítulo de conclusiones introducimos las referencias bibliográficas que hemos utilizado en esta tesis doctoral y los anexos que recogen información complementaria.

CAPÍTULO 2. LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

Una vez establecido cuál es el objetivo central de esta investigación, subrayada la profunda relevancia de esta tesis y presentada de manera detallada la estructura que guía nuestro estudio, es el momento propicio para sumergirnos en una revisión exhaustiva de la literatura existente. El propósito de esta revisión es recopilar y analizar los estudios más significativos relacionados con el fenómeno objeto de estudio en la presente investigación y poner de manifiesto el estado del arte en la misma. Para ello, en el presente capítulo establecemos los fundamentos teóricos relacionados con la transferencia del conocimiento, un tema que despierta un interés creciente y crucial en el mundo empresarial y académico y que constituye el foco principal de investigación en la presente tesis doctoral.

En un primer plano nos adentramos en el concepto fundamental del **conocimiento** y su intrincada relación con la información. Aquí, exploramos a fondo la génesis del conocimiento, que tiene su raíz en la transformación de la información que, a su vez, se origina a partir de datos crudos.

Por otro lado, destacamos la importancia crucial que tiene para las empresas la posesión de recursos basados en el conocimiento, así como la **gestión** efectiva **de** dicho **conocimiento**, como un factor clave para su competitividad y sostenibilidad. En nuestra revisión, analizamos diversas clasificaciones del conocimiento, con especial atención a las dimensiones epistemológica y ontológica, lo que nos permitirá comprender mejor las características y dinámicas del conocimiento que influyen en su transferencia.

A continuación, profundizamos en las **fuentes y** los **mecanismos** que facilitan la transferencia del conocimiento entre las partes involucradas, identificando los elementos esenciales que permiten que dicho conocimiento fluya de manera eficiente y efectiva.

Seguidamente, exploramos la dinámica de la **transferencia del conocimiento**, centrando nuestra atención en el proceso de aprendizaje como un motor fundamental para la transformación del conocimiento. Este enfoque nos permite comprender cómo las organizaciones y los individuos asimilan, adaptan y aplican el conocimiento transferido, contribuyendo a su integración y uso en contextos específicos.

Por último, consolidamos este capítulo al recopilar y analizar los diversos **factores** que influyen en la transferencia del conocimiento. Este análisis holístico nos facilita la comprensión de los entresijos de la transferencia del conocimiento y arroja luz sobre cómo las organizaciones pueden mejorar su capacidad para gestionar este recurso valioso y estratégico.

2.1. CONOCIMIENTO: CONCEPTO Y TIPOLOGÍA

2.1.1. Diferencia entre información y conocimiento

Al sumergirnos en el vasto mar de la literatura, rápidamente surge una constatación interesante: no existe un consenso absoluto cuando se trata de definir de manera precisa los conceptos de información y conocimiento. Este estudio, en consonancia con la tesis de Fajardo (2016) y otros destacados autores en el campo del conocimiento y la información (Albino et al., 1999, 2001; Bolisani y Bratianu, 2018; Davenport y Prusak, 1998; Dombrowski et al., 2013; Leonard y Sensiper, 1998; Neta y Pritchard, 2009; Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995), aboga por una diferenciación nítida entre ambas nociones.

En esta encrucijada conceptual, es fundamental señalar previamente que los datos, según el diccionario de la lengua española de la Real Academia Española (RAE), son la “información sobre algo concreto que permite su conocimiento exacto o sirve para deducir las consecuencias derivadas de un hecho”. Dicho de otra forma, representan un conjunto de hechos objetivos relacionados con eventos concretos (Davenport y Prusak, 1998; Jashapara, 2004).

No obstante, los datos, por sí solos, carecen de un significado inherente, ya que no disponen de contexto y no están sujetos a una interpretación directa (O'Dell et al., 1998). Aunque los datos pueden describir una parte de lo que sucede en el mundo, en última instancia no proporcionan juicios ni interpretaciones y, en consecuencia, no constituyen una base sólida para la acción, como sí ocurre con la información.

Por otro lado, el conocimiento, según la definición que nos brinda la RAE, es el "entendimiento, inteligencia o saber de algo". Y se distingue claramente de los datos, ya que puede considerarse como información enmarcada en un contexto específico (Bhatt, 2000; Teece, 1998).

Es importante subrayar que el conocimiento no es una entidad neutral, sino que está intrínsecamente relacionado con el proceso de interpretación que se lleva a cabo a nivel individual o dentro de una organización (Albino et al., 2001).

El conocimiento se erige como un concepto dotado de una mayor riqueza y profundidad que los datos y la información, siendo capaz de generar un valor añadido significativo (Davenport y Prusak, 1998; Hislop et al., 2018; North, 2018).

Adicionalmente, Bohn (1994) propone otra perspectiva, al definir el conocimiento como información que capacita para realizar predicciones, establecer relaciones causales y tomar decisiones informadas. Asimismo, identifica un proceso evolutivo que abarca ocho etapas, que van desde la total ignorancia hasta el completo entendimiento, en el ámbito del conocimiento tecnológico (véase tabla 1).

Tabla 1: Etapas del conocimiento

Etapa	Nombre	Comentario	Forma típica del conocimiento
1	Completa ignorancia	-	En ningún lugar
2	Conciencia	Arte puro	Tácito
3	Medida	Pretecnológico	Escrito
4	Control de la media	Método científico factible	Escrito e incorporado al hardware
5	Capacidad de procesamiento	Receta local	Hardware y manual de funcionamiento
6	Caracterización del proceso	Compensaciones para reducir costes	Ecuaciones empíricas (numéricas)
7	Saber por qué	Ciencia	Fórmulas científicas y algoritmos
8	Conocimiento completo	Nirvana	-

Fuente: Bohn (1994: 63)

En última instancia y a modo de síntesis, es crucial destacar que el conocimiento encuentra su génesis en la transformación de la información, que a su vez se deriva de los datos. Los datos se convierten en información mediante un proceso de contextualización y elaboración, y esta información se eleva a la categoría de conocimiento a través del proceso de aprendizaje (Davenport

y Prusak, 1998; Hislop et al., 2018; Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; North, 2018). Este flujo continuo y dinámico desde datos hasta información y, finalmente, a conocimiento, constituye el núcleo de la gestión del conocimiento en la era de la información. Una vez diferenciado el conocimiento de la información y de los datos, pasamos en el siguiente apartado a definir este concepto.

2.1.2. Concepto de conocimiento

Es interesante adentrarnos en la rica historia de la filosofía para comprender que la búsqueda del significado de este concepto se ha mantenido como una constante desde los tiempos de la Grecia clásica, como lo ha señalado Nonaka en su trabajo de 1994. A lo largo de los siglos, filósofos, pensadores y académicos han explorado las profundidades de lo que significa realmente el conocimiento y cómo se adquiere (Jashapara, 2004, 2007).

En el ámbito académico, encontramos una plétora de definiciones que abarcan desde perspectivas más amplias hasta enfoques específicos, trascendiendo incluso la esfera de la estrategia empresarial. Ordenadas cronológicamente, recogemos algunas de las definiciones encontradas en la tabla 2.

En el contexto de este estudio, podemos concluir que el conocimiento se puede entender como un conjunto de información que se nutre de la experiencia y el conocimiento práctico (*know-how*) y que, crucialmente, siempre está inmerso en un contexto específico.

Tabla 2: Definiciones de conocimiento

Año	Autor/es	Definición
1966	Polanyi	Concepto abstracto y constructivo: Entidad que se construye consciente o inconscientemente mediante la interpretación de información adquirida a través de la experiencia y la reflexión sobre esa misma experiencia. El conocimiento confiere a su poseedor capacidades mentales y/o físicas relacionadas con un arte.
1972	Russell	El conocimiento consiste en la reflexión, no en las impresiones, y la percepción no es conocimiento.
1994	Nonaka	Creencia justificada: Concepto multifacético con múltiples significados, que se puede considerar como una creencia respaldada por justificaciones adecuadas.
1995	Nonaka y Takeuchi	Proceso de búsqueda de la verdad: Proceso humano mediante el cual se justifica una creencia personal en la búsqueda de la verdad.
1996	Liebeskind	Información verificable: Información cuya validez ha sido demostrada mediante pruebas de veracidad.
1997	Quintas et al.	Amplio espectro de conceptos: Verdades y creencias, perspectivas y conceptos, juicios y expectativas, metodologías y conocimientos prácticos (*know-how*).
1998	Davenport y Prusak	Contextual y experiencial: Conjunto de experiencias, valores e información contextual que proporciona un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información.
1998	Leonard y Sensiper	Relevante y aplicable a la acción: Información relevante que es aplicable a la acción y que se basa, al menos en parte, en la experiencia.
2006	Andriessen	Metáfora: El conocimiento no es un concepto que tenga una estructura claramente delineada. Cualquiera que sea la estructura que tenga, se transmite a través de metáforas. Diferentes personas de diferentes culturas utilizan diferentes metáforas para conceptualizar el conocimiento. Puede que utilicen la misma palabra, pero puede referirse a entendimientos totalmente diferentes del concepto de conocimiento.
2018	Bolisani y Bratianu	Energía: El conocimiento no se considera un objeto tangible o un flujo fluido, sino un campo de fuerzas intangible que forma un continuo tanto en el espacio como en el tiempo, puede manifestarse en diferentes formas de distinta naturaleza (tácito y explícito) y una forma de conocimiento puede transformarse en otra en unas condiciones dadas.
2023	Becerra-Fernández y Sabherwal	Significancia: Información que es significativa para el individuo o la organización.

Fuente: Elaboración propia

2.1.3. Importancia del conocimiento

El conocimiento se ha convertido en el factor estratégico más importante en las operaciones corporativas (Spender, 1996) y representa el principal activo organizacional para alcanzar y mantener la ventaja competitiva (Huggins y Weir, 2012; Teece, 2000).

Esta concepción del conocimiento subraya su naturaleza dinámica y su capacidad para empoderar a quienes lo poseen, como indica Fajardo (2016). En el caso de las empresas, pueden aprovecharlo en aspectos tan diversos como la toma de decisiones o la resolución de problemas, pudiendo tener como consecuencia la creación de valor.

Hemos de tener en cuenta además que el conocimiento forma parte de los recursos intangibles de la empresa, que son aquellos basados en el conocimiento compartido, las relaciones de confianza entre empleados y dirección, así como las relaciones estables que se establecen entre la empresa, sus clientes y sus proveedores (Grant, 1992) y que estos contribuyen a la competitividad empresarial, conduciendo a un mejor desempeño organizacional al mejorar la innovación, la capacidad de respuesta y la capacidad de adaptarse a entornos cambiantes (Biggam, 2001; Holsapple et al., 2015; Spender, 1996).

Siguiendo esta línea, Barney (1991) introdujo un modelo aplicado que analiza el potencial de varios recursos de la empresa para generar ventajas competitivas sostenidas. Este modelo se basa en cuatro indicadores empíricos del potencial de los recursos empresariales:

1. Valor: El conocimiento organizativo es considerado un recurso intangible valioso, ya que habilita a la organización para desarrollar productos, procesos y tecnologías mejoradas, lo que le permite mantener su competitividad en el mercado.
2. Rareza: Además de ser valioso, el conocimiento organizativo es escaso y poco común. Depende de los conocimientos y experiencias de los empleados actuales y anteriores, y se construye sobre la base del conocimiento organizativo previo, que es específico de cada empresa.
3. “Imitabilidad”: El conocimiento organizativo es imperfectamente imitable, ya que la interpretación y asimilación de la información por parte de la empresa depende de la

sinergia con la que sus miembros aborden dicho proceso. Además, el conocimiento se forja a partir de las condiciones históricas particulares de la organización y su acumulación de experiencias únicas.

4. Sustituibilidad: Por último, el conocimiento organizativo no es sustituible, ya que la sinergia lograda por un grupo específico no puede replicarse de manera idéntica en otros contextos.

2.1.4. Tipología del conocimiento

Una vez definido el concepto de conocimiento y comentada su importancia en el ámbito de la estrategia, en este apartado vamos a proceder a su clasificación. En la medida en que en esta investigación pretendemos analizar la transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad en las pymes, conocer su tipología es relevante para poder comentar con más rigor lo que sucede en este tipo de consultoría.

Para el presente estudio analizaremos el conocimiento atendiendo, principalmente, a dos dimensiones diferentes: la epistemológica y la ontológica (Andriessen, 2006; Hadjimichael y Tsoukas, 2019; Nonaka y Takeuchi, 1995), que pasamos a desarrollar a continuación.

2.1.4.1. Dimensión epistemológica

La dimensión epistemológica, que encuentra su origen en los trabajos de Polanyi (1966) y ha sido ampliamente desarrollada por diversos autores (Biggam, 2001; Gamble, 2020; Hadjimichael y Tsoukas 2019; Wang y Chin, 2020; entre otros), constituye un aspecto fundamental en la comprensión y estudio del conocimiento. Este enfoque se adentra en la naturaleza misma del conocimiento, desglosándolo en dos formas principales: el conocimiento explícito y el conocimiento implícito o tácito.

El conocimiento explícito, según la definición de Nonaka (1994), se refiere a aquella forma de conocimiento que puede ser transmitida de manera formal y sistemática a través de un lenguaje estructurado. Esta modalidad de conocimiento se caracteriza por su fácil identificación, desglose, captura y codificación, siendo expresable en términos verbales y numéricos (Hadjimichael y Tsoukas, 2019; Quintas et al., 1997; Wang y Chin, 2020). Esta categoría de conocimiento se materializa en manuales, informes, documentos y otras formas de registro que facilitan su comunicación y compartición.

Por su parte, el conocimiento implícito o tácito es aquél que es difícil de codificar e incluye la intuición y las perspectivas que resultan de la experiencia (Polanyi, 1966) y además es difícil de articular de forma que sea significativo y completo (Hadjimichael y Tsoukas, 2019; Leonard y Sensiper, 1998; Teece, 1998). Este tipo de conocimiento es personal y es muy difícil su formalización y comunicación e intercambio con otras personas (Jashapara, 2004; Nonaka, 1994; Nonaka y Konno, 1998). Es más complejo, se halla muy enraizado en el individuo y se asocia a la experiencia que va acumulando a lo largo del tiempo. El conocimiento tácito reside dentro de las personas y puede estar integrado en procesos organizacionales y sociales, desarrollándose de manera acumulativa dentro de la organización (Quintas et al., 1997; Venkitachalam y Busch, 2012). Este tipo de conocimiento puede desagregarse en dos dimensiones (Nonaka, 1994): dimensión técnica, que comprende las habilidades y destrezas que se aplican en contextos específicos y que se engloban en el término *know-how* y en la dimensión cognitiva, que consiste en esquemas, modelos mentales, creencias y percepciones. Estos modelos mentales incluyen esquemas, paradigmas, creencias y puntos de vista que ayudan al individuo a definir su mundo.

Pero el conocimiento tácito no es independiente del conocimiento explícito, pues en el segundo hay siempre un componente del primero (Polanyi, 1966). De este modo, mientras el conocimiento explícito es objetivo y racional, el tácito es subjetivo y se basa fundamentalmente en la experiencia.

En resumen, la distinción entre conocimiento explícito e implícito constituye un elemento esencial en el análisis epistemológico del conocimiento, ofreciendo una comprensión más completa de su naturaleza y su papel en la práctica organizacional y social.

2.1.4.2. Dimensión ontológica

La dimensión ontológica del conocimiento, que examina el nivel en el cual este es generado y aplicado, ha sido objeto de análisis profundo en la literatura sobre aprendizaje organizacional.

Simplificando el enfoque ontológico del conocimiento, Spender (1996) propone una clasificación en dos tipos principales: conocimiento individual y conocimiento social. El conocimiento individual, que reside en la mente de las personas, es inherentemente transferible, pero puede generar problemas de agencia y rentas de Pareto. En contraste, el conocimiento social, integrado en las rutinas, normas y cultura de la empresa, es colectivo y disponible públicamente.

Spender (1996) también presenta una matriz que describe cuatro tipos de conocimiento: conocimiento consciente (individual y explícito), conocimiento objetivado (colectivo o social y explícito), conocimiento automático (individual e implícito) y conocimiento colectivo (social e implícito). Estos tipos de conocimiento (tabla 3) representan distintas combinaciones de la naturaleza individual o social y explícita o implícita del conocimiento dentro de la organización.

Tabla 3: Tipos de conocimiento organizacional

	Individual	**Social**
Explícito	Consciente	"Objetivizado"
Implícito	Automático	Colectivo

Fuente: Spender (1996: 52)

Por su parte, algunos autores (Bontis et al., 2002; Crossan y Berdrow, 2003; Crossan et al., 1999; Jansen et al., 2009; Zietsma et al., 2002) proponen un marco integral que comprende cuatro subprocesos interrelacionados (i.e., intuición, interpretación, integración e institucionalización) que permiten la transformación del conocimiento en forma de aprendizaje que tiene lugar en tres niveles distintos (i.e., individual, grupal y organizacional), que podemos ver resumidos en la tabla 4.

Este enfoque sugiere que el conocimiento no solo reside en la mente individual, sino que también se construye y se comparte a través de la interacción social dentro de los grupos y se institucionaliza en las prácticas organizativas a lo largo del tiempo.

Tabla 4: Etapas de transformación del conocimiento a través del aprendizaje

Nivel	Procesos	Entradas / salidas
Individual	Intuición	Experiencias, imágenes, metáforas
	Interpretación	Lenguaje, mapa cognitivo, conversación / diálogo
Grupo	Integración	Entendimientos compartidos, ajuste mutuo, sistemas interactivos
Organización	Institucionalización	Rutinas, sistemas de diagnóstico, reglas y procedimientos

Fuente: Crossan et al. (1999: 525)

Este marco conceptual resalta la importancia de comprender cómo el conocimiento se genera, se interpreta y se utiliza en diferentes contextos y niveles dentro de la organización.

La intuición, por ejemplo, puede surgir a nivel individual como una percepción subjetiva que guía la toma de decisiones, mientras que la interpretación implica el proceso de dar sentido y significado a la información disponible, lo cual puede ocurrir tanto a nivel individual como grupal. La integración, por su parte, se refiere a la combinación y síntesis de diferentes perspectivas y conocimientos para crear nuevos entendimientos y soluciones, mientras que la institucionalización implica la incorporación del conocimiento en las prácticas y estructuras organizativas, asegurando su perdurabilidad y transmisión a lo largo del tiempo.

Por otro lado, otros autores (Edvinsson y Sullivan, 1996; Wang y Chin, 2020) proponen una perspectiva similar al distinguir tres niveles de conocimiento: el individual o humano, que reside en la mente de los individuos y se basa en su experiencia y habilidades personales; el organizativo o social, que se desarrolla a nivel de grupos o divisiones dentro de la organización y se comparte a través de la colaboración y la comunicación interna; y el estructural, que se encuentra incorporado en las distintas unidades y procesos de la organización, manifestándose en manuales,

procedimientos y códigos de conducta que guían el comportamiento y las decisiones en toda la entidad.

Esta concepción de los diferentes niveles de conocimiento subraya la complejidad y la diversidad de fuentes y formas de conocimiento dentro de las organizaciones, y destaca la importancia de gestionar y aprovechar estos recursos de manera efectiva para fomentar el aprendizaje y la innovación continua. En última instancia, estas perspectivas ofrecen un marco teórico sólido para comprender cómo el conocimiento se genera, se comparte y se aplica en los contextos organizacionales, y cómo puede contribuir al éxito y la sostenibilidad de las empresas en un entorno competitivo en constante cambio.

La corriente que introduce el cuarto nivel de conocimiento, el dominio "interorganizativo", según establece Hedlund (1994), amplía significativamente nuestra comprensión del proceso de creación de conocimiento organizativo. Este nivel reconoce la importancia de las interacciones con clientes, proveedores, competidores y otras entidades externas para enriquecer el conocimiento de la empresa y de sus miembros. La colaboración con estos actores externos proporciona una perspectiva más amplia, aumentando la base de información y facilitando nuevos enfoques de aprendizaje. Además, es la que nos interesa desde el punto de vista de nuestra investigación, al ser la consultoría externa un agente externo a la organización.

Por último, hay que considerar que la dimensión ontológica, reflejada en la obra seminal de Nonaka y Takeuchi (1995), conceptualiza la creación de conocimiento organizativo como un proceso dinámico que amplifica el conocimiento individual y lo consolida en la base de conocimiento de la organización. En cada uno de los niveles ontológicos, ya sea individual, grupal, organizativo o "interorganizativo", puede existir tanto conocimiento tácito como explícito. La transformación del conocimiento entre estos niveles ocurre a través de procesos de aprendizaje continuo, como señalan Balbastre et al. (2003).

2.1.4.3. Otras tipologías

El conocimiento, en su diversidad y complejidad, puede ser categorizado de diversas maneras según diferentes dimensiones y características, además de las ya desarrolladas, como vamos a ver a continuación.

Una de las dimensiones fundamentales para esta clasificación es la cantidad de información inherente al conocimiento. En este sentido, se distingue entre conocimiento simple, que implica una cantidad limitada de información, y conocimiento complejo, que abarca una mayor cantidad de información. Es importante destacar que esta clasificación puede variar según el contexto considerado, ya que un mismo contexto puede ser percibido como simple o complejo dependiendo de diversos factores, como señalan Edvinsson y Sullivan (1996), Garud y Nayyar (1994) y Morin (2023).

Otra dimensión relevante para la clasificación del conocimiento es su grado de independencia. En este sentido, el conocimiento puede ser autónomo, lo que significa que genera valor por sí mismo sin necesidad de modificaciones en los sistemas en los que se incorpora, y puede describirse por sí mismo. Por otro lado, el conocimiento sistémico requiere ajustes y adaptaciones para integrarse en sistemas específicos, y su valor solo se manifiesta cuando está incorporado en un entorno integrado. Este tipo de conocimiento, como destacan Becker (2003), Edvinsson y Sullivan (1996), Garud y Nayyar (1994), Nonaka et al. (2014), Nonaka y Takeuchi (1995), Senge (1997) y Teece (1998), siempre debe describirse en relación con otros elementos del sistema.

Por su parte, Chua y Pan (2008) proponen tres tipos de conocimiento según su origen y naturaleza: humano, social y estructurado. El conocimiento humano está constituido por lo que un individuo sabe o sabe hacer, lo cual es inherente a la habilidad o experiencia de un individuo. Puede estar constituido por una combinación de conocimiento explícito y tácito, así como por otras dimensiones que lo caracterizan como simple o complejo y más independiente o sistémico. Por su parte, el conocimiento social es el conocimiento colectivo (conocimiento que es más que la suma del conocimiento individual en conjunto), que existe en las relaciones entre individuos o dentro de grupos. Puede ser simple o complejo, pero es en gran medida tácito y sistémico, ya que se desarrolla como resultado del trabajo conjunto como grupo. Por último, el conocimiento estructurado es el

conocimiento que está integrado en los sistemas organizacionales, sus procesos, herramientas y rutinas. Es en gran medida explícito (basado en reglas) y sistémico, ya sea simple o complejo. Se distingue del conocimiento humano y social en que puede existir independientemente de los conocedores humanos.

A modo de síntesis, la tabla 5 sintetiza las tipologías referidas con anterioridad.

Tabla 5: Tipologías del conocimiento

Dimensión	Tipos de conocimiento	Año	Autor/es
Epistemológica	Explícito y tácito	1966	Polanyi
		1994	Nonaka
		1997	Quintas et al.
		1998	Leonard y Sensiper
		1998	Nonaka y Konno
		1998	Teece
		2001	Biggam
		2019	Hadjimichael y Tsoukas
		2020	Wang y Chin
Ontológica	Individual, organizativo, estructural e "interorganizativo"	1994	Hedlund
	Individual y social	1996	Spender
	Individual, organizativo y estructural	1996	Edvinsson y Sullivan
		2020	Wang y Chin
	Individual, grupal y organizacional	1999	Crossan et al.
		2002	Bontis et al.
		2002	Zietsma et al.
		2003	Crossan y Berdrow
		2009	Jansen et al.
Cantidad de información	Simple y complejo	1994	Garud y Nayyar
		1996	Edvinsson y Sullivan
		2023	Morin
Grado de independencia	Autónomo y sistémico	1994	Garud y Nayyar
		1995	Nonaka y Takeuchi
		1996	Edvinsson y Sullivan
		1997	Senge
		1998	Teece
		2003	Becker
		2014	Nonaka et al.
Origen y naturaleza	Humano, social y estructurado	2008	Chua y Pan

Fuente: Elaboración propia

En resumen, las tipologías presentadas en los párrafos precedentes proporcionan un marco útil para comprender la diversidad del conocimiento y su impacto en el proceso de transferencia dentro de las organizaciones.

Dado que el fenómeno objeto de estudio en esta tesis doctoral es el proceso de transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad en las pymes, necesitamos enmarcar el proceso de transferencia de conocimiento dentro de la toma de decisiones y de las políticas que tienen lugar en el ámbito organizativo. Para ello, en el siguiente apartado vamos a hacer referencia a la gestión del conocimiento como paraguas dentro del cual las decisiones relacionadas con su transferencia adquieren sentido.

2.2. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

2.2.1. Definición de gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento ha sido objeto de estudio y debate en la literatura académica, donde diferentes autores han propuesto enfoques y modelos para comprender y abordar este proceso fundamental en las organizaciones.

En primer lugar, Quintas et al. (1997) ofrecen una definición amplia de gestión del conocimiento como el proceso mediante el cual se manejan todos los tipos de conocimiento para satisfacer las necesidades presentes y futuras, identificar y aprovechar los activos de conocimiento existentes y adquiridos, así como desarrollar nuevas oportunidades. Esta perspectiva destaca la importancia de gestionar de manera efectiva los activos de conocimiento de una organización para generar valor y mantener la competitividad en un entorno dinámico.

Por su parte, Davenport y Prusak (1998) describen el conocimiento como una mezcla fluida de experiencia, valores, información contextual y perspectiva experta. Afirman que el conocimiento se origina y se aplica en las mentes de quienes lo conocen y a menudo se incorpora a documentos, repositorios y rutinas organizacionales.

La gestión del conocimiento también puede definirse como un proceso de largo plazo, pues su ejecución involucra varias áreas de una empresa, siendo un recurso que requiere articulación, atención y cautela para abarcar todos los sectores de la misma (Bennett y Gabriel, 1999; Santoro et al., 2018).

Por otro lado, Biggam (2001) defiende la gestión del conocimiento como la gestión sistemática de los activos de conocimiento de una organización con el fin de crear valor y satisfacer requisitos tácticos y estratégicos. Esto implica iniciativas, procesos y estrategias que tienen como objetivo almacenar, compartir y aplicar el conocimiento dentro de una organización.

Tsoukas y Vladimirou (2001) definen la gestión del conocimiento como un entendimiento colectivo integrado en sistemas de reglas y prácticas. Sostienen que el conocimiento no es simplemente información almacenada en bases de datos o en posesión de individuos, sino que está profundamente integrado en las prácticas e interacciones sociales de una organización.

Por su parte, Balbastre et al. (2003), desde una perspectiva organizativa y estratégica, consideran la gestión del conocimiento como el conjunto de políticas, prácticas y decisiones directivas que están orientadas a fomentar los procesos de aprendizaje individual, grupal y organizativo que permiten crear conocimiento que está alineado con los objetivos de la organización.

Asimismo, Jashapara (2004) define la gestión del conocimiento como un enfoque holístico para gestionar los activos de conocimiento de una organización, que incluye tanto el conocimiento explícito como el tácito. Este enfoque integra a las personas, los procesos y la tecnología para crear valor y mejorar la eficacia organizacional.

Otros autores (de Bem Machado et al., 2022; Hock-Doepgen et al., 2021; Wong y Aspinwall, 2004) entienden la gestión del conocimiento como el proceso de gestionar y tratar todo el conocimiento que abarca el entorno empresarial.

Wang et al. (2014) definen la gestión del conocimiento como una capacidad organizacional que implica la gestión sistemática de los procesos de conocimiento, incluida la creación, el intercambio y la aplicación del conocimiento. Introducen el concepto de Orientación a la Gestión del Conocimiento o *Knowledge Management Orientation (KMO)*, que se refiere al grado en que una organización valora y gestiona sistemáticamente los procesos de conocimiento para mejorar el rendimiento.

Finalmente, Carayannis et al. (2021) determinan la gestión del conocimiento como un enfoque integrado para identificar, capturar, evaluar, recuperar y compartir todos los activos de información de una empresa. Estos activos incluyen bases de datos, documentos, políticas, procedimientos y conocimientos y experiencia no capturados previamente de trabajadores individuales.

A modo de resumen, en la tabla 6 vienen recogidas las diferentes definiciones de gestión del conocimiento, de entre las cuales nos parece más completa la enunciada por Wang et al. (2014).

Tabla 6: Definiciones de gestión del conocimiento

Año	Autor/es	Definición
1997	Quintas et al.	Proceso mediante el cual se manejan todos los tipos de conocimiento para satisfacer las necesidades presentes y futuras, identificar y aprovechar los activos de conocimiento existentes y adquiridos.
1998	Davenport y Prusak	Mezcla fluida de experiencia, valores, información contextual y perspectiva experta.
1999 2018	Bennett y Gabriel Santoro et al.	Proceso de largo plazo, recurso que requiere articulación, atención y cautela para abarcar todos los sectores de la empresa.
2001	Biggam	Gestión sistemática de los activos de conocimiento de una organización con el fin de crear valor y satisfacer requisitos tácticos y estratégicos.
2001	Tsoukas y Vladimirou	Entendimiento colectivo integrado en sistemas de reglas y prácticas.
2003	Balbastre et al.	Conjunto de políticas, prácticas y decisiones directivas orientadas a facilitar procesos de aprendizaje individual, grupal y organizativo que permiten crear conocimiento coherente con los objetivos estratégicos de la organización.
2004	Jashapara	Enfoque holístico para gestionar los activos de conocimiento de una organización, que incluye tanto el conocimiento explícito como el tácito.
2004 2021 2022	Wong y Aspinwall Hock-Doepgen et al. de Bem Machado et al.	Proceso de gestionar y tratar todo el conocimiento que abarca el entorno empresarial.
2014	Wang et al.	Capacidad organizacional que implica la gestión sistemática de los procesos de conocimiento, incluida la creación, el intercambio y la aplicación del conocimiento.
2021	Carayannis et al.	Enfoque integrado para identificar, capturar, evaluar, recuperar y compartir todos los activos de información de una empresa.

Fuente: Elaboración propia

La gestión del conocimiento se compone de diferentes procesos siendo uno de ellos la transferencia de conocimiento, objeto de estudio en esta tesis doctoral. Por eso consideramos relevante analizar diferentes propuestas de modelos de gestión de conocimiento, ya que ello nos permitirá enmarcar mejor el proceso de transferencia de conocimiento. A este cometido dedicamos el siguiente apartado.

2.2.2. Procesos de la gestión del conocimiento

Primeramente, Quintas et al. (1997) identifican cinco procesos en la gestión del conocimiento:

1. Creación de conocimiento: Implica desarrollar nuevos conocimientos a través de la innovación, el aprendizaje y la experiencia. Los autores destacan la importancia de los entornos organizacionales que fomentan la creatividad y la experimentación.
2. Adquisición de conocimiento: Este proceso incluye la adquisición de conocimiento de fuentes externas, como asociaciones, alianzas y adquisiciones, así como de fuentes internas como los empleados y los procesos organizacionales.
3. Captura y codificación de conocimiento: Capturar conocimiento tácito y convertirlo en formas explícitas que se puedan documentar y compartir dentro de la organización. Este proceso es esencial para retener conocimiento valioso, especialmente cuando los empleados abandonan la organización.
4. Intercambio de conocimiento: Facilitar la difusión del conocimiento en toda la organización. Los autores destacan la importancia de los canales y redes de comunicación que permiten que el conocimiento fluya libremente.
5. Utilización del conocimiento: Aplicar el conocimiento para mejorar la toma de decisiones, innovar y mejorar la eficiencia operativa. El valor del conocimiento se hace realidad cuando se utiliza de manera eficaz para resolver problemas y aprovechar oportunidades.

De manera similar, Davenport y Prusak (1998) identifican cuatro etapas principales en el proceso de gestión del conocimiento:

1. Generación de conocimiento: Proceso mediante el cual se crea nuevo conocimiento dentro de una organización. Esto incluye la innovación, el aprendizaje a partir de la experiencia, la investigación y el desarrollo y la resolución creativa de problemas.
2. Codificación y almacenamiento de conocimiento: Transformación del conocimiento tácito (conocimiento personal y difícil de formalizar) en conocimiento explícito que se puede documentar, almacenar y recuperar fácilmente. Este proceso implica organizar el conocimiento de manera que sea accesible y utilizable.

3. Transferencia y compartición de conocimiento: Movimiento de conocimiento dentro y entre organizaciones. Esto puede ocurrir a través de métodos formales (como programas de capacitación o sistemas de gestión del conocimiento) o métodos informales (como conversaciones, reuniones e interacciones sociales).
4. Aplicación del conocimiento: Uso del conocimiento para tomar decisiones, resolver problemas y mejorar los procesos organizacionales. Aquí es donde el valor del conocimiento se materializa en resultados prácticos.

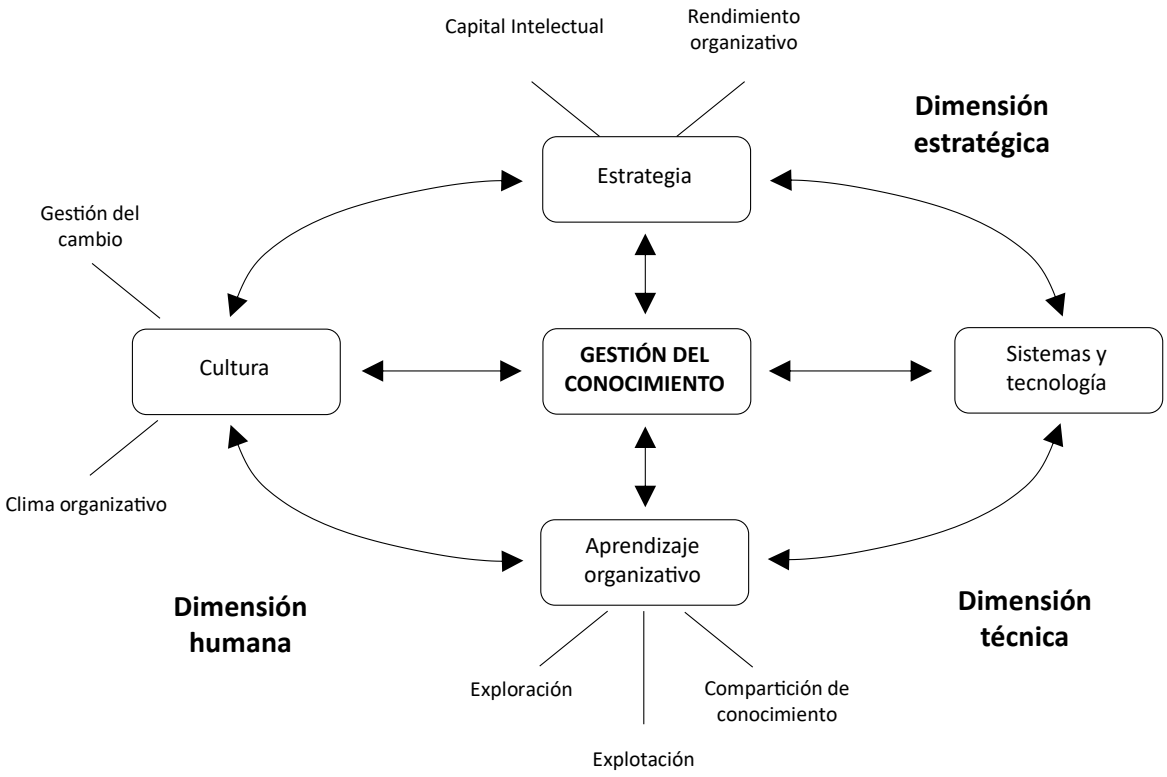
Por su parte, Biggam (2001) describe los procesos esenciales de gestión del conocimiento, como la creación, el intercambio y la aplicación de conocimiento. Afirma que estos procesos son fundamentales para aprovechar el conocimiento con el fin de mejorar la toma de decisiones, la innovación y la eficiencia en una organización.

Por otro lado, Jashapara (2004) identifica asimismo cuatro procesos en la gestión del conocimiento:

1. Creación de conocimiento: Es un proceso continuo que ocurre a nivel individual, grupal y organizacional. Implica la conversión de conocimiento tácito en conocimiento explícito y la generación de nuevas ideas e innovaciones.
2. Intercambio de conocimiento: Compartir conocimiento en toda la organización es crucial para la gestión del conocimiento. El autor analiza diversos facilitadores y barreras para el intercambio de conocimiento, incluida la cultura organizacional, la confianza y el uso de la tecnología.
3. Almacenamiento y recuperación de conocimiento: El proceso de codificar y almacenar conocimiento para que otros en la organización puedan recuperarlo y usarlo fácilmente implica el uso de bases de datos, sistemas de gestión de documentos y otros repositorios de información.
4. Aplicación de conocimiento: Uso efectivo del conocimiento para mejorar la toma de decisiones, resolver problemas e impulsar la innovación. El autor enfatiza que el valor real de la gestión del conocimiento radica en la aplicación de este para lograr objetivos organizacionales.

Jashapara (2004) también presenta una visión holística de la gestión del conocimiento al describir varias dimensiones interconectadas (ver figura 1). Destaca que una gestión del conocimiento exitosa requiere atención a la alineación estratégica, la cultura organizacional, la tecnología, los recursos humanos, los procesos, el aprendizaje y la innovación. Cada dimensión desempeña un papel crucial para garantizar que el conocimiento se gestione y utilice de manera eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales. La integración de estas dimensiones es esencial para crear un entorno de gestión del conocimiento sostenible y dinámico dentro de cualquier organización.

Figura 1: Dimensiones de la gestión del conocimiento



Fuente: Jashapara (2004: 14)

En su modelo, Wang et al. (2014) establecen cuatro procesos en la gestión del conocimiento:

1. Creación de conocimiento: Generación de nuevos conocimientos a través de procesos como la innovación, la investigación y el desarrollo, y el aprendizaje a partir de las experiencias. Destacan la importancia de fomentar un entorno que fomente la creatividad y la generación de conocimientos.
2. Intercambio de conocimientos: Difusión de conocimientos en toda la organización. El intercambio eficaz de conocimientos depende de la cultura organizacional, la tecnología y las redes sociales que facilitan el flujo de conocimientos entre individuos y equipos.
3. Aplicación de conocimientos: Uso de conocimientos para mejorar la toma de decisiones, resolver problemas e innovar. Destacan que el verdadero valor del conocimiento se materializa cuando se aplica de manera eficaz para mejorar el rendimiento organizacional.
4. Retención de conocimientos: Asegurarse de que se conserven conocimientos valiosos dentro de la organización, incluso cuando los empleados se van o cambian de funciones. Esto implica capturar y documentar el conocimiento tácito y mantener repositorios de conocimientos accesibles.

Para terminar, Carayannis et al. (2021) consideran cuatro procesos de la gestión del conocimiento:

1. Creación de conocimiento: Generación de nuevos conocimientos a través de la innovación, la investigación y el desarrollo, así como la reinterpretación de los conocimientos existentes para generar nuevos conocimientos.
2. Almacenamiento y recuperación de conocimientos: Asegurarse de que los conocimientos se almacenan de forma que se puedan recuperar fácilmente. Esto implica el uso de bases de datos, sistemas de gestión de documentos y otras soluciones tecnológicas.
3. Transferencia de conocimientos: Movimiento de conocimientos dentro de una organización, incluida la forma en que se comparten entre empleados y entre diferentes departamentos. Este proceso suele implicar el uso de herramientas y prácticas de TICs (Tecnologías de la Información y la Comunicación) como comunidades de práctica.

4. Aplicación de conocimientos: Uso de conocimientos para tomar decisiones, resolver problemas y mejorar procesos. En este paso es donde se pone en práctica el conocimiento para generar beneficios tangibles para la organización.

La siguiente tabla (ver tabla 7) nos muestra una síntesis de los modelos presentados anteriormente.

Tabla 7: Procesos de la gestión del conocimiento

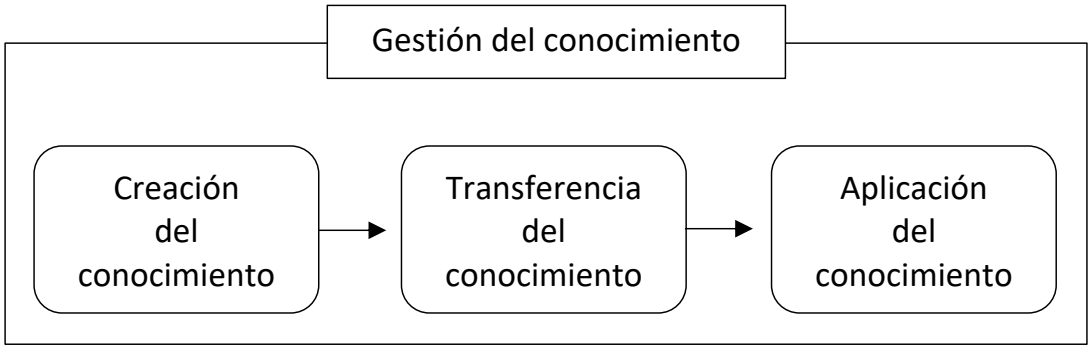
Año	Autor/es	Procesos
1997	Quintas et al.	Creación, Adquisición, Captura y codificación, Intercambio, Utilización
1998	Davenport y Prusak	Generación, Codificación y almacenamiento, Transferencia y compartición, Aplicación
2001	Biggam	Creación, Intercambio, Aplicación
2004	Jashapara	Creación, Intercambio, Almacenamiento y recuperación, Aplicación
2014	Wang et al.	Creación, Intercambio, Aplicación, Retención
2021	Carayannis et al.	Creación, Almacenamiento y recuperación, Transferencia, Aplicación

Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que, con alguna pequeña variación, los autores estudiados coinciden en identificar, fundamentalmente, tres procesos en la gestión del conocimiento (ver figura 2):

1. Creación del conocimiento.
2. Transferencia del conocimiento (denominado por alguno de los autores como intercambio).
3. Aplicación del conocimiento.

Figura 2: Procesos de la gestión del conocimiento



Fuente: Elaboración propia

Una vez vistos los diferentes procesos de la gestión del conocimiento, nos centraremos en el de su transferencia, tomando como referencia el modelo de Jashapara (2004) debido a que es el modelo más completo porque no solo muestra los procesos de transferencia del conocimiento, sino también habla de sus tres dimensiones, siendo una de ellas la estratégica.

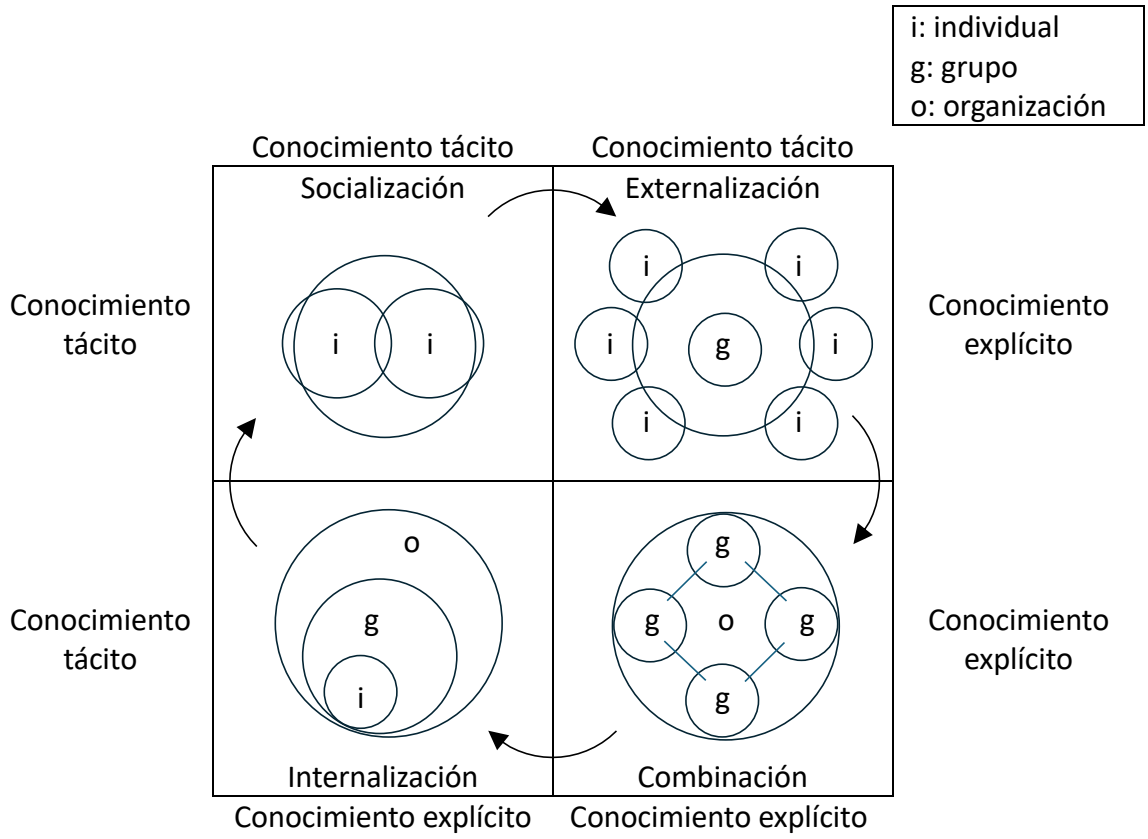
En cualquier caso y para poder entender mejor el proceso de transferencia, en el siguiente apartado describiremos brevemente los procesos de creación y aplicación del conocimiento.

2.2.3. La creación del conocimiento

La profundidad de las relaciones entre las personas y el nivel de interacción entre ellas son factores críticos en la adquisición y el uso del conocimiento (Cohen y Levinthal, 1990).

El modelo propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995) ofrece una estructura analítica detallada del proceso de creación de conocimiento (ver figura 3), incorporando las dimensiones epistemológica y ontológica para comprender mejor las interacciones y dinámicas involucradas.

Figura 3: Creación del conocimiento



Fuente: Nonaka y Konno (1998: 43)

Este modelo se basa en la interacción entre los cuatro modos básicos de conversión del conocimiento: socialización, externalización, combinación e internalización, y descompone el proceso de generación del conocimiento en cinco fases temporales distintas.

Desde la perspectiva epistemológica, Nonaka y sus colaboradores (Nonaka, 1991, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Nonaka y Toyama, 2003) desarrollaron el ciclo de creación de conocimiento, que comprende cuatro actividades y es conocido como modelo SECI (Socialización, Externalización, Combinación e Internalización), identificando cuatro modos de conversión del conocimiento que reflejan la transformación entre conocimiento tácito y explícito:

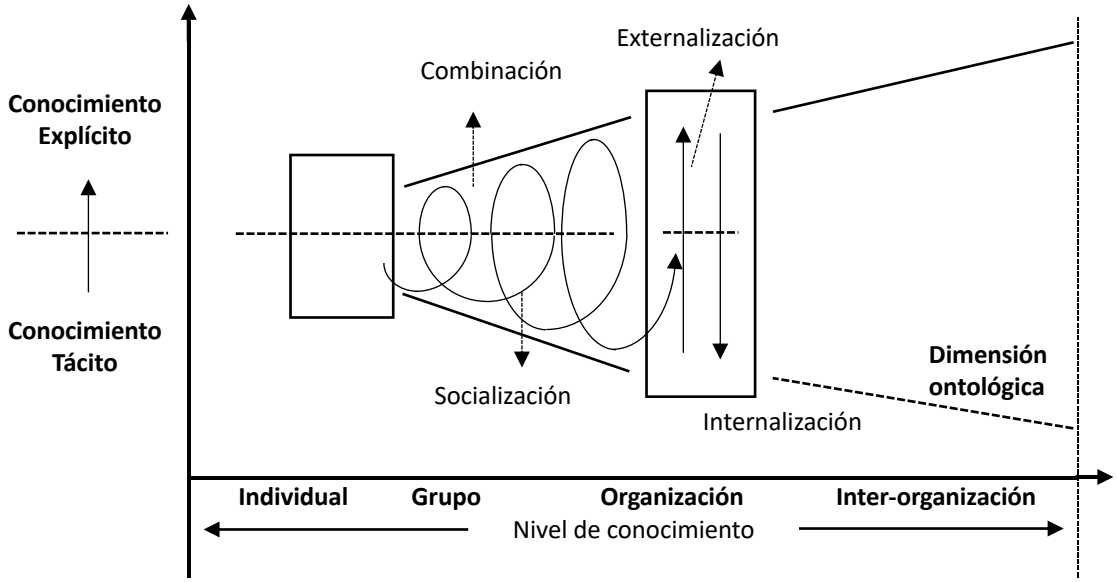
- La socialización facilita la compartición de experiencias y la generalización del conocimiento tácito entre los miembros del equipo.
- La externalización articula y formaliza el conocimiento tácito en conocimiento explícito para facilitar su transferencia.
- La combinación ordena y categoriza los conocimientos explícitos para generar nuevos conocimientos.
- Finalmente, la internalización implica la aplicación del conocimiento explícito a situaciones concretas, lo que permite su internalización por parte del individuo.

Por otro lado, desde la dimensión ontológica, el modelo reconoce la importancia de crear un entorno propicio para la generación de conocimiento, apoyando a los individuos creativos y proporcionando un contexto adecuado para su desarrollo. Este enfoque distingue cuatro niveles de agentes creadores de conocimiento: individuo, grupo, organización y nivel "interorganizativo", subrayando la necesidad de considerar la interacción entre estos niveles en el proceso de creación de conocimiento.

La espiral de conocimiento (ver figura 4), refleja la interacción dinámica entre conocimiento tácito y explícito en los diferentes niveles de agentes creadores de conocimiento. Este concepto visualiza cómo el conocimiento se desarrolla y se expande a través de la interacción y la retroalimentación entre los diferentes elementos.

Basándonos en las fases descritas en el modelo de Nonaka y Takeuchi (1995), podemos identificar un proceso de creación de conocimiento organizativo compuesto por cinco etapas distintas. Estas etapas reflejan la interacción dinámica entre conocimiento tácito y explícito, así como la participación de diferentes niveles de agentes creadores de conocimiento dentro y fuera de la organización:

Figura 4: Espiral de la creación del conocimiento organizacional



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995: 73)

1. Compartir conocimiento tácito (socialización): En esta fase, la organización fomenta el intercambio de habilidades y experiencias entre sus miembros para desarrollar modelos mentales compartidos. Esto se logra creando un contexto propicio que facilite la interacción a través del diálogo y la colaboración. Por ejemplo, la formación de equipos auto gestionados permite que individuos de diversas áreas funcionales trabajen juntos hacia un objetivo común, promoviendo así el intercambio de conocimientos tácitos entre ellos.
2. Crear conceptos (externalización): Los equipos auto gestionados y otros grupos de trabajo articulan y verbalizan los modelos mentales tácitos en conceptos explícitos a través de un proceso continuo de diálogo y reflexión colectiva. Utilizan métodos de razonamiento como la deducción, la inducción y la abducción para expresar y formalizar este conocimiento de manera clara y comprensible para todos los miembros de la organización.
3. Construir arquetipos (combinación): Una vez que los conceptos han sido validados y justificados, se procede a convertirlos en arquetipos tangibles o concretos, como prototipos, modelos o procedimientos de trabajo. Esta fase implica la combinación del

nuevo conocimiento explícito con el conocimiento existente en la organización, a menudo con la colaboración de diversos departamentos y equipos interfuncionales.

4. Justificar conceptos (internalización): La alta dirección y otros líderes organizativos formulan criterios para evaluar y justificar los conceptos creados anteriormente. Se aseguran de que estos conceptos sean coherentes con la estrategia y la visión de la organización, garantizando así su alineación con los objetivos y valores institucionales.
5. Amplificar el conocimiento intra e "interorganizativamente" (amplificación): Finalmente, el conocimiento creado se amplifica a través de todos los niveles de la organización y más allá de sus límites. Se promueve la creación de conocimiento en otras unidades o departamentos, así como en diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización. Además, el conocimiento también se comparte con agentes externos, como clientes, proveedores y competidores, lo que contribuye a fortalecer las relaciones "interorganizativas" y a fomentar la innovación en el mercado.

En resumen, el modelo de Nonaka y Takeuchi (1995) proporciona un marco conceptual sólido para comprender el proceso de creación de conocimiento en las organizaciones, integrando dimensiones epistemológicas y ontológicas y enfatizando la importancia de la interacción entre diferentes tipos de conocimiento y niveles de agentes creadores de conocimiento.

Una vez descrita la creación y la aplicación del conocimiento, en el siguiente apartado vamos a centrar nuestro análisis en el proceso de transformación.

2.3. LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

2.3.1. Concepto de transferencia del conocimiento

La transferencia de conocimiento entre actores, ya sean individuos u organizaciones, puede manifestarse de diversas maneras, incluyendo la interacción del personal, la divulgación de patentes, publicaciones, intercambio de activos y servicios, entre otros métodos (Cutler, 1989), se considera una parte importante de la gestión del conocimiento (Davenport y Prusak, 1998; uit Beijerse, 2000) y comprende medidas relacionadas con la transferencia y el intercambio de conocimientos (Egbu et al., 2005).

Nonaka y Takeuchi (1995) definen la transferencia de conocimiento como el proceso mediante el cual el conocimiento se transmite entre individuos o grupos dentro de una organización. En su modelo SECI, describen la transferencia de conocimiento como parte integral del ciclo continuo de creación de conocimiento dentro de las organizaciones, tal y como se ha descrito en el apartado precedente.

Szulanski (1996), por su parte, describe la transferencia de conocimiento como el proceso de transferir conocimiento de una fuente a un receptor y la posterior absorción y uso de ese conocimiento por parte del receptor. Se centra en las dificultades que pueden surgir durante el proceso de transferencia, como la "adhesión" del conocimiento, que se refiere a los desafíos para hacer que el conocimiento sea útil en un nuevo contexto.

Davenport y Prusak (1998) afirman que la transferencia de conocimiento implica el movimiento de conocimiento de un lugar, persona o propiedad a otro, y describen la transferencia de conocimiento como un proceso clave en la gestión del conocimiento, destacando que no se trata solo de mover datos o información sino también de garantizar que el conocimiento sea comprendido y pueda ser aplicado por el receptor.

Por otro lado, Argote e Ingram (2000) indican que la transferencia de conocimiento es el proceso a través del cual una unidad (por ejemplo, un grupo, un departamento o una división) se ve afectada por la experiencia de otra.

Desde una perspectiva más específica, la transferencia de conocimiento puede definirse como la comunicación de conocimiento de una persona, grupo o entidad a otra que comparte una base común (Dawson, 2000).

Major y Cordey-Hayes (2000), por su parte, entienden la transferencia de conocimiento como el envío de conocimiento de un lugar a otro, involucrando a dos o más individuos (por ejemplo, unidades de envío y recepción).

Van Wijk et al. (2008) definen la transferencia de conocimiento como el proceso mediante el cual el conocimiento de una organización es aplicado, absorbido y utilizado por otros miembros o unidades dentro o fuera de la organización y destacan la naturaleza multidireccional de la transferencia de conocimiento, señalando que incluye tanto la difusión del conocimiento como su absorción y aplicación por parte de los receptores, ya sea que se encuentren dentro de la misma organización o en entidades externas.

Asimismo, Liyanage et al. (2009) definen la transferencia de conocimiento como el proceso de compartir conocimiento entre diferentes partes de una organización o entre organizaciones, analizando la transferencia de conocimiento en el contexto del aprendizaje organizacional.

Finalmente, Inkinen (2016) afirma que la transferencia de conocimiento se refiere al proceso a través del cual el conocimiento, ya sea explícito o tácito, se comunica de un individuo, grupo u organización a otro, facilitando el aprendizaje y la creación de nuevos conocimientos.

La tabla 8 recoge una síntesis de las definiciones mencionadas anteriormente.

Tabla 8: Definiciones de transferencia del conocimiento

Año	Autor/es	Definición
1995	Nonaka y Takeuchi	Proceso mediante el cual el conocimiento se transmite entre individuos o grupos dentro de una organización.
1996	Szulanski	Proceso de transferir conocimiento de una fuente a un receptor y la posterior absorción y uso de ese conocimiento por parte del receptor.
1998	Davenport y Prusak	Movimiento de conocimiento de un lugar, persona o propiedad a otro.
2000	Argote e Ingram	Proceso a través del cual una unidad se ve afectada por la experiencia de otra.
2000	Dawson	Comunicación de conocimiento de una persona, grupo o entidad a otra que comparte una base común.
2000	Major y Cordey-Hayes	Envío de conocimiento de un lugar a otro, involucrando a dos o más individuos.
2008	Van Wijk et al.	Proceso mediante el cual el conocimiento de una organización es aplicado, absorbido y utilizado por otros miembros o unidades (dentro o fuera).
2009	Liyanage et al.	Proceso de compartir conocimiento entre diferentes partes de una organización o entre organizaciones.
2016	Inkinen	Proceso a través del cual el conocimiento, ya sea explícito o tácito, se comunica de un individuo, grupo u organización a otro.

Fuente: Elaboración propia

Podemos ver que la mayoría de los autores estudiados coinciden en presentar la transferencia de conocimiento como un proceso en el que el conocimiento se comunica o comparte de una unidad a otra.

La transferencia del conocimiento es un tema que actualmente está siendo ampliamente estudiado en la literatura especializada (Corral de Zubielqui et al., 2019; Ibidunni et al., 2020).

Cohen y Levinthal (1990) destacan que es un factor crítico para las empresas, ya que es necesario para responder con agilidad a los cambios, fomentar la innovación y alcanzar el éxito competitivo. Como consecuencia de lo anterior, los líderes empresariales deben centrarse en la creación, adquisición, circulación, retención y aplicación de conocimiento (Spender, 1996). En otras palabras, las organizaciones deben desplegar estrategias destinadas a crear, transferir, integrar y explotar

activos de conocimiento, todo ello con el fin de impulsar mejoras significativas en sus resultados (Teece, 1998). A este respecto, Anand et al. (1998) defienden que las empresas, con el fin de mantener su competitividad, buscan obtener nuevos conocimientos tanto de proveedores externos como de fuentes internas. Por último, Nair et al. (2021) consideran que el resultado final de una transferencia de conocimiento exitosa es la aplicación eficaz de los conocimientos transferidos por parte del receptor, lo que conduce a un mejor desempeño organizacional y que, mediante una transferencia de conocimientos exitosa, las organizaciones pueden fomentar la innovación, resolver problemas de manera más eficiente y mejorar su competitividad general.

Una vez aclarado el concepto (y la importancia) de la transferencia del conocimiento, veamos a continuación su tipología, ya que existen diferentes enfoques al respecto.

2.3.2. Tipología de la transferencia del conocimiento

Desde el punto de vista de su tipología, la transferencia de conocimiento puede clasificarse en directa, cuando el conocimiento se transfiere por medio de interacciones directas entre las personas, o indirecta, cuando el conocimiento especializado es transformado en información que pueda ser comprendida por otros (Grant, 1996).

Desde otra perspectiva, la transferencia de conocimiento también se puede clasificar en interna o externa (Rodríguez, 2005). Se produce la transferencia interna cuando el conocimiento se transfiere entre las áreas funcionales de la organización, ya sea intra, interdepartamental o entre unidades de empresas multinacionales. La transferencia externa puede provenir de la relación entre dos organizaciones, de un centro de investigación o una universidad o, lo que resulta realmente de interés para el presente estudio, de una persona experta y poseedora de un conocimiento especializado.

Del mismo modo y como ya hemos introducido anteriormente, la transferencia de conocimiento se puede clasificar de acuerdo con el tipo de conocimiento a transferir, ya sea tácito o explícito

(Gamble, 2020). La transferencia de conocimiento tácito requiere numerosos contactos personales y comunicación verbal y no verbal, donde la interacción personal se convierte en un factor importante. Por otra parte, la transferencia del conocimiento explícito es formal, sistemática y fácil de comunicar y compartir (usando manuales, planos, especificaciones…).

En síntesis, la transferencia de conocimiento puede clasificarse en directa o indirecta (según el tipo de interacción), interna o externa (según su origen) y tácita o explícita (en función de los mecanismos de transferencia empleados).

Una vez hemos presentado el concepto y la importancia que la transferencia de conocimiento tiene, así como descrito su tipología, a continuación, vamos a estudiar las fases del proceso de transferencia del conocimiento. Conocer estas fases es fundamental para poder analizar cómo tiene lugar la transferencia en la consultoría en gestión de la calidad en las pymes.

2.3.3. Modelos de transferencia del conocimiento

La transferencia de conocimiento implica dos acciones: la transmisión de conocimiento (envío o presentación del conocimiento a su receptor) (Hansen, 1999; Dawson, 2000; Inkinen, 2016) y la absorción de conocimiento (que implica su asimilación) (Davenport y Prusak, 1998; Szulanski, 1996; Van Wijk et al., 2008). En el caso del conocimiento explícito, la transferencia se realiza con precisión; pero cuando el conocimiento es tácito, la transferencia requiere un estrecho contacto personal, que puede adoptar la forma de una asociación, un asesoramiento (que sería el caso que nos interesa, en la figura del consultor) o un aprendizaje.

Por lo que respecta a sus fases, la transferencia de conocimiento es un proceso integrado por una serie de etapas. A continuación, vamos a presentar de manera cronológica algunas propuestas realizadas por la literatura especializada que nos van a permitir conocer en detalle cuáles son estas etapas o fases. Esto nos servirá, con posterioridad, para abordar con más fundamento el estudio

del proceso de transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad en las pymes, objetivo principal de la presente tesis doctoral.

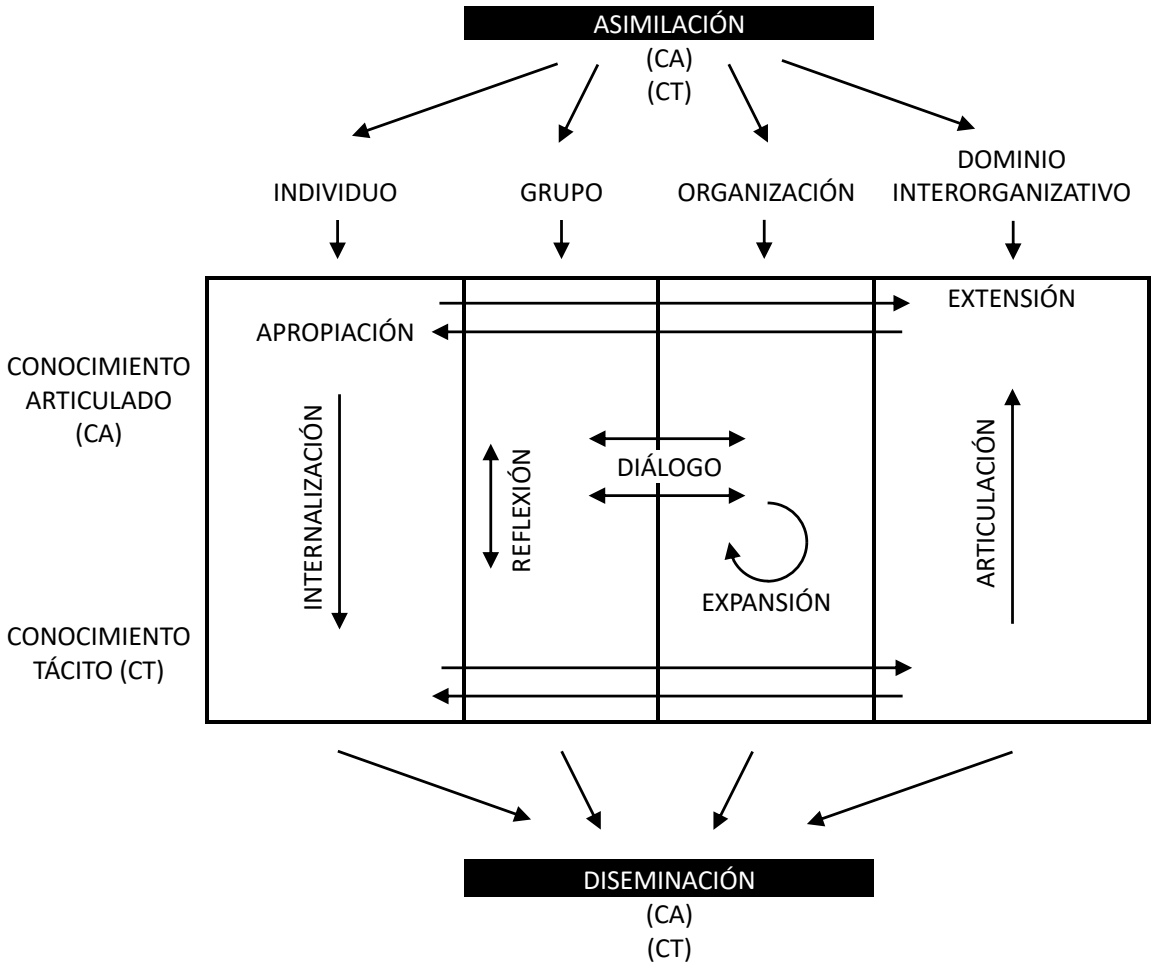
En primer lugar, Hedlund (1994) nos presenta un modelo de transferencia y transformación del conocimiento (ver figura 5) que estructura la transferencia de conocimiento en tres etapas distintas, como describimos más abajo. Este modelo ofrece una estructura analítica detallada para comprender la interacción entre el conocimiento tácito y explícito en los diferentes niveles de agentes de conocimiento: individuo, pequeño grupo, organización y dominio "interorganizativo".

Según este modelo, la transferencia de conocimiento se basa en cuatro procesos principales que, a su vez, contienen subprocesos más específicos:

1. Reflexión: La reflexión se origina a partir de la interacción entre el conocimiento tácito y el articulado, descomponiéndose en dos subprocesos, la articulación y la internalización. La articulación implica la conversión del conocimiento tácito en conocimiento explícito en cualquiera de los niveles ontológicos descritos. Este proceso facilita la transferencia, expansión y mejora del conocimiento, siendo esencial para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones. Por otro lado, la internalización se refiere al proceso en el cual el conocimiento articulado se convierte nuevamente en conocimiento tácito. Este proceso es crucial para comprender cómo los individuos y las rutinas organizativas ensamblan y utilizan la información de manera efectiva.
2. Diálogo: El diálogo, ya sea de conocimiento tácito o articulado, tiene que ver con la traslación de conocimiento a través de distintos niveles ontológicos y se divide en dos subprocesos, extensión y apropiación. La extensión implica la transferencia de conocimiento, posiblemente transformándolo, desde niveles de agencia más bajos hasta niveles más altos, en forma tácita o articulada. Por otro lado, la apropiación se refiere al proceso inverso, donde el conocimiento se transfiere desde un nivel superior hasta uno inferior.
3. Asimilación y diseminación: Estos procesos se relacionan con los intercambios de conocimiento que se realizan entre la organización y el entorno. La asimilación implica la

captación de conocimiento del entorno por parte de la organización, mientras que la diseminación se refiere a la exportación del conocimiento de la organización al entorno.

Figura 5: Modelo de transferencia del conocimiento de Hedlund



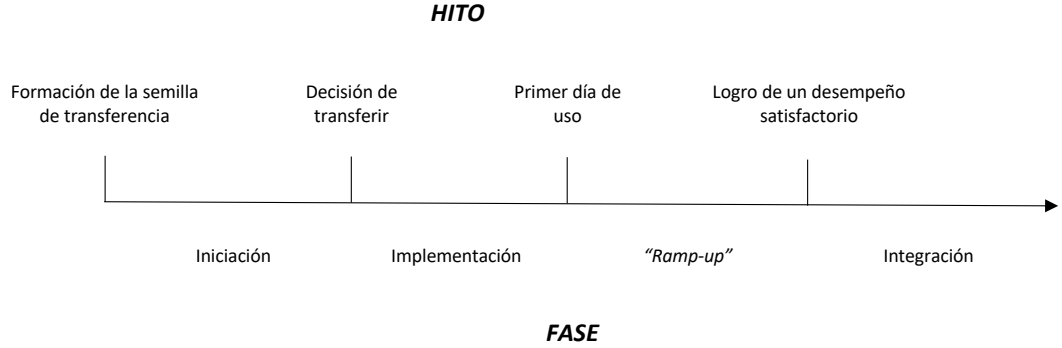
Fuente: Hedlund (1994: 77)

Por otra parte, el modelo de transferencia de conocimiento de Szulanski (2000) es un marco ampliamente reconocido que se centra en la comprensión del proceso interno de la transferencia de conocimiento dentro de las organizaciones.

Este modelo (ver figura 6) se basa en la premisa de que la transferencia de conocimiento, en particular el conocimiento complejo y tácito, suele ser difícil y puede presentar desafíos y divide el proceso de transferencia de conocimiento en cuatro fases distintas:

1. Inicio: Comienza cuando se identifica la necesidad de transferencia de conocimiento dentro de la organización. Implica reconocer una brecha en el conocimiento o un problema que podría resolverse mediante la transferencia de conocimiento existente de una parte de la organización a otra.
2. Implementación: Esta fase implica la transferencia real de conocimiento de la fuente al receptor. Incluye la comunicación y el intercambio de conocimiento, que a menudo implica una variedad de mecanismos de transferencia, como sesiones de capacitación, documentación o tutoría directa.
3. "*Ramp-up*": El receptor comienza a utilizar el conocimiento transferido. Esta suele ser la fase más difícil, ya que el receptor puede encontrar dificultades para aplicar el conocimiento de manera eficaz. Esta fase suele implicar ensayo y error, y el receptor puede necesitar apoyo adicional para superar obstáculos en el uso eficaz del conocimiento.
4. Integración: En esta fase final, el conocimiento transferido se integra plenamente en los procesos y rutinas de trabajo del receptor. La integración exitosa se indica mediante la aplicación fluida y consistente del conocimiento, lo que conduce a un mejor desempeño.

Figura 6: Modelo de transferencia del conocimiento de Szulanski

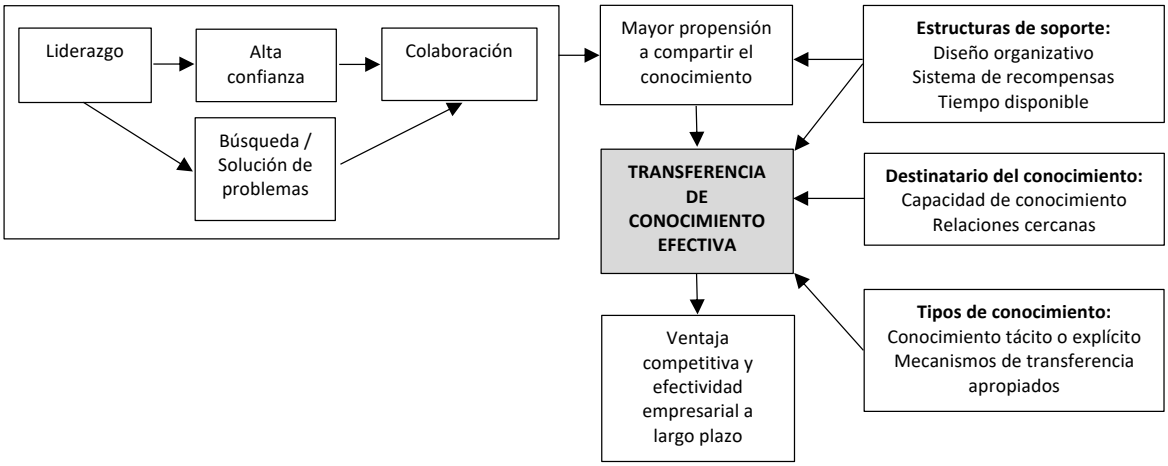


Fuente: Szulanski (2000: 13)

Por su parte, el modelo propuesto por Goh (2002) (ver figura 7) destaca los elementos clave para facilitar los procesos de transferencia de conocimiento a nivel "intraorganizativo":

1. Liderazgo: Los líderes desempeñan un papel fundamental al fomentar una cultura organizativa que promueva la transferencia de conocimiento. Esto implica crear un ambiente de confianza y colaboración en todos los niveles de la organización y buscar activamente conocimiento tanto dentro como fuera de la organización.
2. Búsqueda y resolución de problemas: Se fomenta una mentalidad de mejora continua y aprendizaje entre los empleados que puede potenciar la transferencia de conocimiento al interior de la organización.
3. Estructuras de apoyo, que incluyen a su vez tres elementos clave:
    a. Diseño organizativo: Consiste en establecer flujos de comunicación horizontal, y fomentar el trabajo en equipo puede facilitar la transferencia de conocimiento.
    b. Sistema de recompensas: Se trata de basar las recompensas en el rendimiento del grupo en lugar del éxito financiero individual, lo que puede incentivar la colaboración.
    c. Tiempo: Lo importante es dedicar tiempo suficiente para establecer estructuras y procesos que apoyen eficazmente la transferencia de conocimiento.
4. Receptor de conocimiento: Resulta crucial que los individuos que interactúan tengan bases de conocimiento similares para poder entenderse mutuamente. Por lo tanto, es recomendable invertir en formación y desarrollo de habilidades.
5. Tipos de conocimiento: El conocimiento tácito y explícito requieren enfoques diferentes para su transferencia. El conocimiento tácito se transfiere de manera más efectiva a través de medios menos estructurados y basados en la comunicación personal, mientras que el conocimiento explícito puede aprovechar herramientas basadas en la tecnología para facilitar su transferencia y almacenamiento.

Figura 7: Modelo de transferencia del conocimiento de Goh



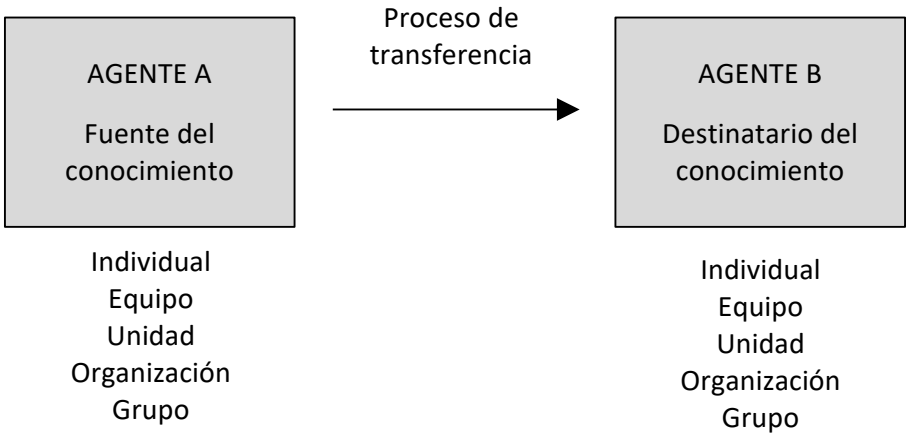
Fuente: Goh (2002: 28)

Kumar y Ganesh (2009) propusieron un modelo integral de transferencia de conocimiento (ver figura 8) que integra diversos factores que influyen en el proceso dentro de las organizaciones. Su modelo está diseñado para abordar la complejidad de la transferencia de conocimiento al considerar diferentes dimensiones y etapas del proceso.

El modelo divide la transferencia de conocimiento en tres fases principales:

1. Inicio: Se identifica la necesidad de transferencia de conocimiento. El enfoque se centra en reconocer la brecha de conocimiento y los beneficios potenciales de transferir conocimiento de la fuente al receptor.
2. Implementación: Se lleva a cabo la transferencia real de conocimiento. Esto incluye la comunicación y el intercambio de conocimiento, ya sea a través de mecanismos formales como la capacitación y la documentación o a través de medios informales como la tutoría y las interacciones sociales.
3. Integración: El conocimiento transferido se integra en la base de conocimiento existente del receptor y en las prácticas organizacionales. El éxito de esta fase depende de lo bien que el receptor pueda asimilar y aplicar el nuevo conocimiento.

Figura 8: Modelo de transferencia del conocimiento de Kumar y Ganesh



Fuente: Kumar y Ganesh (2009: 164)

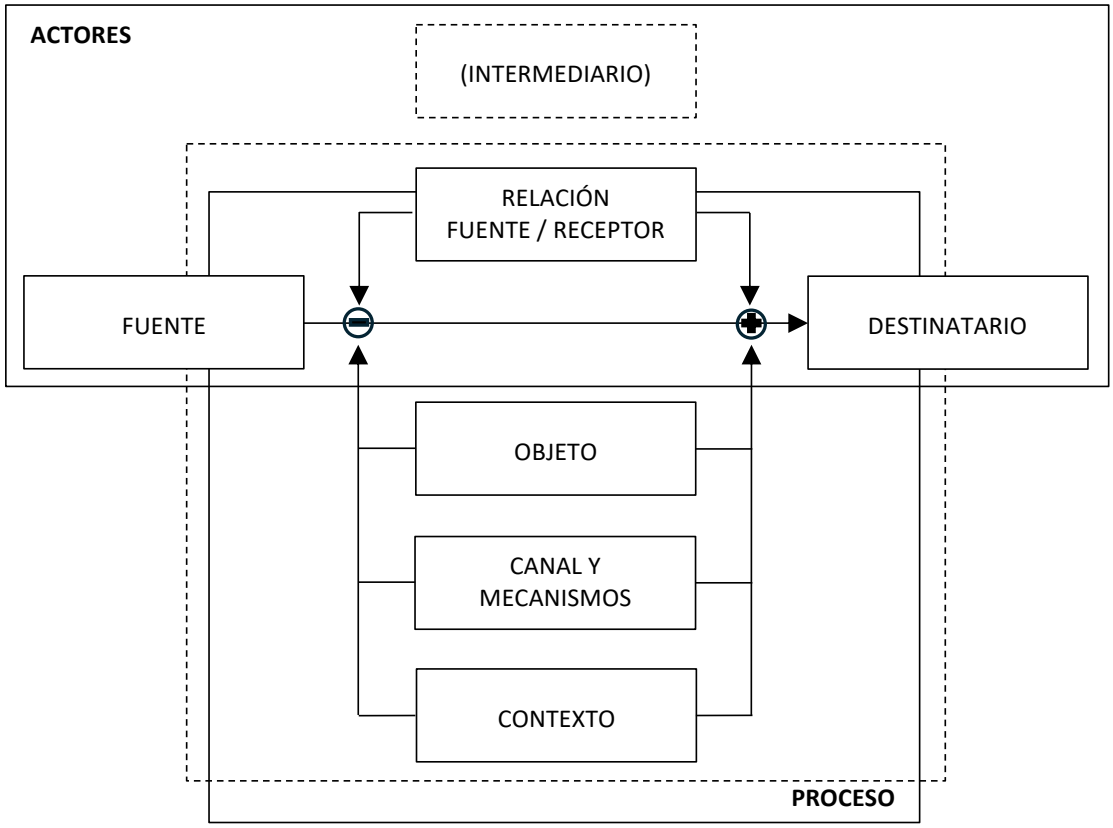
Battistella et al. (2016), por su parte, diseñan un modelo en el que destaca la complejidad y la dinámica de la transferencia de conocimiento dentro de redes de innovación colaborativa y la necesidad de mecanismos formales e informales, reconociendo diversas barreras y subrayando la importancia de la capacidad de absorción y la colaboración interorganizacional eficaz.

El modelo (ver figura 9) es particularmente relevante en contextos en los que las organizaciones participan en la innovación abierta y trabajan en estrecha colaboración con socios externos para impulsar la innovación y la competitividad.

En este caso, se diferencian tres fases:

1. Iniciación: Identificación del conocimiento que se necesita transferir y los socios o receptores apropiados dentro de la red.
2. Implementación: El proceso real de transferencia de conocimiento, que puede involucrar mecanismos formales e informales.
3. Integración: La aplicación del conocimiento transferido para crear valor, ya sea a través de innovación, procesos mejorados u otros medios.

Figura 9: Modelo de transferencia del conocimiento de Battistella et al.



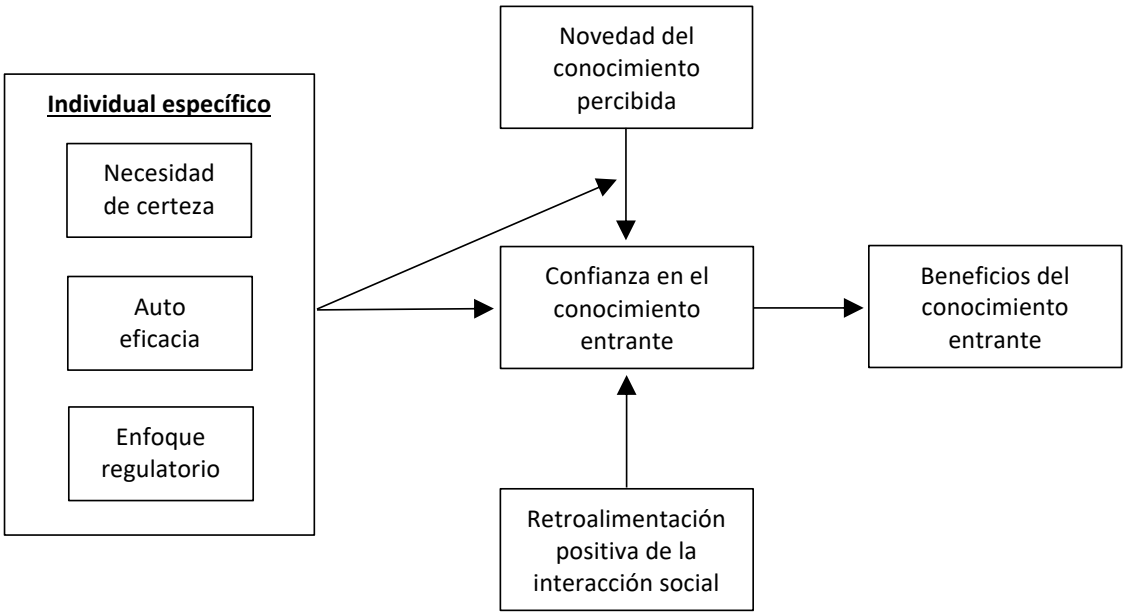
Fuente: Battistella et al. (2016: 1198)

El modelo de transferencia de conocimiento de Nair et al. (2021) es un enfoque contemporáneo que se basa en modelos anteriores (ver figura 10) y al mismo tiempo aborda las complejidades de los entornos organizacionales modernos, particularmente en el contexto de la digitalización y la colaboración global, identificando cinco etapas:

1. Identificación: Implica reconocer el conocimiento que se necesita transferir e identificar a los poseedores y potenciales receptores del conocimiento.
2. Movilización: Se prepara el conocimiento para la transferencia. Esto incluye codificar el conocimiento explícito, establecer canales de comunicación y crear un entorno propicio para compartir el conocimiento tácito.

3. Difusión: Implica difundir el conocimiento explícito a través de canales formales y facilitar el intercambio de conocimiento tácito a través de interacciones sociales y plataformas colaborativas.
4. Absorción: Se refiere al proceso de asimilación del conocimiento transferido por parte del receptor. Esta etapa es crucial para garantizar que el conocimiento se comprenda, se contextualice y se integre en los procesos de trabajo del receptor.
5. Implementación: En esta etapa final, el receptor aplica los conocimientos adquiridos en sus tareas y proyectos.

Figura 10: Modelo de transferencia del conocimiento de Nair et al.



Fuente: Nair et al. (2021: 1066)

Como se ha ilustrado anteriormente, existen enormes variaciones en los procesos y resultados de las iniciativas de la transferencia del conocimiento. Más difícil aún que revelar dichas variaciones es comprender y explicar por qué se producen. Las variaciones en los resultados suelen reflejar complejidades en los procesos de transferencia que son muy difíciles de rastrear, teorizar y modelar.

Esta idea contrasta con la opinión generalizada de que la transferencia del conocimiento es un proceso simple. Como afirma Szulanski (2000), la concepción actual de la transferencia del conocimiento, que también domina la investigación, presenta dicho proceso como bastante sencillo, instantáneo y casi sin coste.

Así pues y por nuestra parte, de todos los modelos presentados consideramos que el modelo de transferencia y transformación del conocimiento de Battistella et al. (2016) es el que proporciona una perspectiva integral sobre cómo se produce la interacción y transformación del conocimiento entre la fuente de conocimiento (el consultor en nuestro caso) y el receptor (la empresa cliente en nuestro caso), así como el objeto, los mecanismos y el contexto de dicha transferencia.

A continuación, vamos a desarrollar las fuentes y mecanismos de transferencia del conocimiento.

2.4. FUENTES Y MECANISMOS DE TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

2.4.1. Fuentes de transferencia del conocimiento

Como hemos visto, la transmisión del conocimiento ocurre entre individuos, de individuos a fuentes explícitas, de individuos a grupos, entre grupos, a través de grupos y de grupos a la organización (Darroch, 2003).

Davenport y Prusak (1998) identifican cinco formas de adquirir conocimiento a partir de una fuente externa: la adquisición de una organización que posee los recursos necesarios, la contratación de personal experto, la asignación de recursos especializados para la investigación y el desarrollo, las fusiones empresariales y el establecimiento de redes de conocimiento. Una vez obtenido, este conocimiento debe ser transferido al interior de la organización.

El conocimiento externo puede ser obtenido de diferentes fuentes: de una persona experta y especializada (como el consultor en gestión de la calidad, por ejemplo), de un centro de investigación o de una universidad (Rodríguez, 2005).

En el caso particular de nuestra investigación, es crucial profundizar en la transferencia de conocimiento externo hacia la organización, especialmente a través de la contratación de servicios de consultoría especializada adaptados a las necesidades de conocimiento específicas de la empresa.

2.4.2. Mecanismos de transferencia del conocimiento

Nonaka y Takeuchi (1995) analizan los mecanismos de transferencia de conocimiento en el contexto de su modelo, que describe cómo se comparten y transforman los conocimientos tácitos y explícitos dentro de las organizaciones. Estos mecanismos son esenciales para permitir el intercambio dinámico entre el conocimiento tácito y el explícito, que impulsa la innovación y el aprendizaje.

Por su parte, Davenport y Prusak (1998) definen los mecanismos de transferencia de conocimiento como los métodos y canales a través de los cuales se comunica y comparte el conocimiento dentro de las organizaciones.

Según la visión basada en el conocimiento (Grant, 1996), el conocimiento se encuentra en diversos lugares dentro de las empresas, como los empleados, la cultura organizacional, las rutinas, las políticas, los sistemas y los documentos.

Szulanski (2000) considera los mecanismos de transferencia de conocimiento como los procesos y herramientas que facilitan el movimiento del conocimiento dentro de una organización.

Por último, Wang et al. (2014) definen los mecanismos de transferencia de conocimiento como los métodos y prácticas que facilitan el movimiento y el intercambio de conocimiento dentro y entre organizaciones.

Entre los mecanismos de transferencia mencionados por algunos de los autores anteriores destacan:

- El papel de las interacciones cara a cara, las reuniones de equipo, la documentación y las TICs para facilitar la transferencia de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995).
- Los canales de comunicación enriquecidos (e. g., reuniones cara a cara, herramientas de colaboración), especialmente cuando se trata de conocimiento tácito, y el papel de la tecnología en el apoyo a estos mecanismos (por ejemplo, a través de sistemas de gestión del conocimiento que almacenan y difunden el conocimiento explícito) (Davenport y Prusak, 1998).

- Las actividades estructuradas (e.g., la capacitación formal) y algunos métodos más relacionales (e.g., la tutoría y las interacciones entre pares) (Szulanski, 2000).

Rodríguez (2005) afirma que entre los mecanismos que pueden utilizarse para la transferencia de conocimiento entre organizaciones se puede destacar las directivas explícitas y las rutinas. Las directivas explícitas son mecanismos impersonales para la transferencia de conocimiento explícito que no implican interacciones ni contacto directo personal (Grant, 1996). En lugar de ello, el conocimiento se transfiere plasmando la información en documentos que pueden ser codificados, digitalizados, copiados, almacenados, comunicados y recuperados para ser utilizados por los individuos tantas veces como sea necesario. Estos mecanismos tienen como principal ventaja su facilidad para almacenarse, organizarse y recuperarse, presentando una estructura lógica y efectiva. La fuente o emisor puede transferir el conocimiento explícito a través de una variedad de medios, que incluyen manuales de operaciones, programas de producción, estudios y análisis de mercado, así como procedimientos y normas para el control de calidad (Dawson, 2000; Grant, 1996).

Estas directivas explícitas pueden ser mecanismos más efectivos cuando se combinan con otros enfoques más sociales, es decir, de interacción directa entre las unidades de una organización (rutinas intraorganizacionales) o entre individuos de diferentes organizaciones (rutinas interorganizacionales) (Rodríguez, 2005). La combinación de estos enfoques permite una transferencia de conocimiento más completa y efectiva, aprovechando tanto la estructura formal como las interacciones informales para facilitar el intercambio de información y experiencias entre las partes involucradas. Además, Yakhlef (2007) afirma que la transferencia de conocimiento altera tanto el contexto como el contenido, ya que este puede someterse a traducciones y negociaciones, y que su transferencia efectiva requiere un alto grado de formalidad, estandarización de reglas y formatos de datos, así como la compatibilidad de sistemas.

Por su parte, las rutinas se refieren a las características arraigadas en la empresa, que van desde prácticas y técnicas específicas hasta políticas y procedimientos definidos, e incluso estrategias dentro de la organización (Annosi et al., 2020; Becker, 2003; Nelson y Winter, 1982). Los individuos aprenden a resolver problemas mediante patrones estables de comportamiento, y la repetición de estos procedimientos les capacita para simplificar la complejidad de las decisiones individuales. Con

el tiempo, estas rutinas se acumulan en forma de conocimientos y habilidades, y se automatizan, convirtiéndose parcialmente en conocimiento tácito, con características funcionales relativamente duraderas. De esta manera, las rutinas, al actuar como patrones regulares de interacción tanto dentro de la empresa como entre empresas, facilitan la transferencia de conocimiento especializado, ya sea explícito o tácito, entre los miembros de la relación. Dependiendo del tipo de conocimiento que se esté transfiriendo, las rutinas emplean diferentes formas de interacción. Cuando se utilizan para transmitir conocimiento explícito, la interacción y el contacto personal tienden a ser de baja frecuencia e intensidad, como en reuniones a nivel directivo o funcional, visitas, programas de formación y conferencias (Rodríguez, 2005). Por otro lado, cuando se utilizan para transmitir conocimiento tácito, las interacciones ocurren directamente entre individuos, ya que requieren un contacto personal para el intercambio de conocimientos, que se transfieren en forma de modelos mentales, creencias y perspectivas. Las rutinas representan un importante medio de transferencia de conocimiento tácito, a través de interacciones y un contacto personal frecuente e intenso, mediante actividades como cursos de capacitación, talleres prácticos, asistencia técnica, equipos de mejora e incluso la rotación de empleados (Dawson, 2000; Dyer y Nobeoka, 2000).

La finalidad de los mecanismos de transferencia es posibilitar algún tipo de conexión (formal o informal), permitiendo que se realice la transferencia de conocimiento. Conversaciones personales e informales, reuniones técnicas, comités, comunidades de práctica, equipos de trabajo, intercambios de personal, capacitaciones, manuales y procedimientos son algunos ejemplos de esos mecanismos (Easterby-Smith et al., 2008; Jasimuddin, 2007).

Además, mientras que la transferencia de conocimiento tácito requiere de intensos procesos de socialización y contacto personal, la transferencia de formas más explícitas de conocimiento puede ocurrir a través de sistemas tecnológicos, procesos estructurados y repositorios de datos, que son algunos de los mecanismos de codificación. Dadas sus características (conocimiento formal y de fácil codificación) el conocimiento explícito puede transformarse en reglas, procedimientos y manuales y estos registros pueden ser ampliamente difundidos dentro y entre organizaciones (Jasimuddin, 2007; Nonaka y Von Krogh, 2009).

Por su parte, Chua y Pan (2008) afirman que la transferencia de conocimiento en las organizaciones se produce a través de una variedad de mecanismos, que incluyen movimiento de personal, capacitación, comunicación, observación, transferencia de tecnología, replicación de rutinas, presentaciones, interacciones con proveedores y clientes y otras formas de relaciones interorganizacionales.

Wang et al. (2014) clasifican estos mecanismos en tres tipos principales: interacciones personales (e. g., tutoría, comunidades de práctica), rutinas organizacionales (e. g., programas de capacitación, procedimientos operativos estándar) y sistemas tecnológicos (e. g., sistemas de gestión del conocimiento, plataformas colaborativas).

Finalmente, Diniz et al. (2020) ponen de relieve la dificultad de "movilizar" el conocimiento entre diferentes contextos organizacionales en ausencia de mecanismos de transferencia adecuados. Por ello, la transferencia de conocimiento interorganizacional debe concebirse como un proceso relacional que requiere de aprendizaje conjunto, especialmente cuando el tipo de conocimiento involucrado es de naturaleza compleja, como es el caso del presente estudio.

Esta diversidad de mecanismos subraya la complejidad y la importancia de la transferencia de conocimiento en el contexto organizacional contemporáneo y dichos mecanismos están directamente relacionados con los factores que influyen en que la transferencia del conocimiento sea exitosa o no, como vamos a desarrollar en el siguiente y último apartado de este capítulo.

2.5. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

Una vez hemos expuesto en los apartados anteriores las etapas del proceso de transferencia de conocimiento y los mecanismos que contribuyen a que la misma tenga lugar, en el presente apartado vamos a presentar una serie de factores que, desde la literatura especializada, se considera que pueden facilitar (o dificultar) el proceso de transferencia de conocimiento.

Tal y como establecen Albino et al. (1999) es posible identificar cuatro componentes de un marco que, al describir e influir en la interacción de conocimiento entre dos o más actores, puede usarse para el análisis de la transferencia de conocimiento. Estos componentes son: los actores involucrados en el proceso de transferencia de conocimiento; el contexto donde se produce la interacción; el contenido transferido entre actores; y el medio por el cual se realiza la transferencia. Tomando como referencia el criterio de Albino et al. (1999) y el modelo de transferencia elegido como referente (Battistella, 2016), hemos decidido distribuir los factores que influyen en la transferencia del conocimiento de la siguiente forma:

1. Factores relacionados con el emisor del conocimiento a transferir.
2. Factores relacionados con el receptor del conocimiento.
3. Características del conocimiento a transferir.
4. Factores relacionados con el contexto o marco de relaciones entre el emisor y el receptor del conocimiento.

Pasamos a continuación a desarrollar cada uno de estos grupos de factores.

2.5.1. Factores relacionados con el emisor del conocimiento

Simonin (1999) señala la experiencia del emisor como factor relevante para la transmisión del conocimiento. La falta de habilidades o conocimientos relacionados con el conocimiento a transferir del emisor puede aumentar la ambigüedad, sugiriendo que cuanto más experimentado sea el emisor de conocimiento, menor será la ambigüedad del conocimiento transferido, aunque esto último dependerá de la naturaleza del conocimiento mismo. La ambigüedad del conocimiento se refiere a la dificultad para vincular las acciones con los resultados. Esta dificultad se genera, a su vez, por los efectos simultáneos del carácter tácito del conocimiento, su especificidad y su complejidad (Reed y DeFillippi, 1990).

Gupta y Govindarajan (2000) destacan la motivación del emisor como un factor crucial en la eficacia de la transferencia de conocimiento en su trabajo y sostienen que incluso cuando el emisor (la fuente de conocimiento) posee conocimiento valioso, la voluntad del emisor de compartir ese conocimiento es esencial para que la transferencia se produzca con éxito. Las razones clave por las que la motivación es crucial en la transferencia de conocimiento son:

- La acumulación de conocimiento. Si el emisor carece de motivación, puede retener el conocimiento, ya sea consciente o inconscientemente, por temor a perder poder o ventaja competitiva dentro de la organización.
- El esfuerzo en la transferencia. Compartir conocimiento no siempre es un proceso sencillo y a menudo requiere esfuerzo para codificar, comunicar y adaptar el conocimiento para que el receptor lo comprenda.
- La participación y cooperación. Las personas altamente motivadas tienen más probabilidades de cooperar activamente, responder a la retroalimentación y asegurarse de que el receptor comprenda completamente el conocimiento.
- La alineación con los objetivos organizacionales. La motivación del emisor a menudo está determinada por la alineación de sus objetivos personales con los objetivos organizacionales más amplios.

Sin motivación, incluso el conocimiento valioso y bien codificado puede no llegar a beneficiar al receptor.

Para Szulanski (2000), la credibilidad, la motivación y las habilidades de comunicación de la fuente de conocimiento pueden afectar la calidad de la transferencia del conocimiento. La confiabilidad y la credibilidad de la fuente de conocimiento son cruciales para una transferencia exitosa. Si el receptor confía en la fuente, es más probable que acepte y aplique el conocimiento.

Para Kumar y Ganesh (2009), la eficacia de la transferencia del conocimiento está influida por las características de la fuente de conocimientos, incluida su experiencia, la voluntad de compartir y la capacidad de articular el conocimiento. Estos autores defienden que la confianza y la credibilidad de la fuente también desempeñan papeles cruciales.

Asimismo, hay que hacer énfasis en que la personalidad, relacionada con las características de extraversión, amabilidad, escrupulosidad y apertura o estar abierto a la experiencia (descartado el neuroticismo), influye en la compartición del conocimiento (Wang et al., 2014).

Finalmente, Nair et al. (2021) destacan el papel cada vez mayor de las tecnologías digitales en la transferencia de conocimientos. Destacan cómo herramientas como plataformas colaborativas, sistemas de gestión de conocimiento y análisis impulsados por la IA pueden mejorar la eficiencia y el alcance de la transferencia de conocimiento. Pero también indican que, si bien las herramientas digitales facilitan la transferencia de conocimiento, también pueden plantear desafíos, como la sobrecarga de información, la falta de alfabetización digital y las preocupaciones por la ciberseguridad. A este respecto, el intercambio del conocimiento y la transferencia del conocimiento en las organizaciones dependen de lo bien que se comparta el conocimiento tácito entre individuos con el apoyo de las TICs (Darroch, 2003).

La tabla 9 recoge un resumen de los factores enumerados anteriormente.

Tabla 9: Factores relacionados con el emisor del conocimiento que influyen en su transferencia

Año	Autor/es	Factor
1999	Simonin	Experiencia
2000	Gupta y Govindarajan	Motivación
2000	Szulanski	Credibilidad Motivación Habilidades de comunicación Confianza y credibilidad
2009	Kumar y Ganesh	Experiencia Voluntad de compartir Capacidad de articular el conocimiento Confianza y credibilidad
2014	Wang et al.	Personalidad (extraversión, amabilidad…)
2021	Nair et al.	Utilización de tecnologías digitales

Fuente: Elaboración propia

2.5.2. Factores relacionados con el receptor del conocimiento

Al igual que ocurre con el emisor del conocimiento, Simonin (1999) señala también la experiencia del receptor como factor relevante para la transmisión del conocimiento, pero en este caso identifica dos variables moderadoras:

- El *Know-how* en la colaboración: La experiencia de la organización en colaborar con otras organizaciones puede moderar la ambigüedad del conocimiento.
- La capacidad de aprendizaje: Los recursos dedicados para apoyar la transferencia de conocimiento pueden influir en su efectividad.

Por su parte, la falta de capacidad de absorción representa un posible obstáculo a la transferencia de conocimiento (Szulanski, 1996). La capacidad del receptor para absorber y utilizar el conocimiento transferido es fundamental, facilita la transferencia de conocimiento interorganizacional (Lane et al., 2001) e incrementa la cantidad del conocimiento aprendido en todas las unidades dentro de las empresas (Gupta y Govindarajan, 2000; Szulanski, 1996).

Por otra parte, Gupta y Govindarajan (2000) sostienen que la motivación y la capacidad de absorción son interdependientes. Incluso si el receptor tiene una alta capacidad de absorción (es decir, las habilidades y la capacidad cognitiva para comprender y utilizar el conocimiento), sin motivación, es posible que no haga el esfuerzo necesario para absorberlo y aplicarlo. Por el contrario, incluso un receptor altamente motivado puede tener dificultades para absorber y aplicar el conocimiento si carece de la base de conocimientos o las habilidades necesarias. En resumen:

- La motivación impulsa la voluntad del receptor de buscar, aprender y aplicar el conocimiento.
- La capacidad de absorción determina si el receptor puede comprender, asimilar y utilizar eficazmente el conocimiento.

De otro lado, Szulanski (2000) cree que la capacidad del receptor para comprender, asimilar y aplicar el conocimiento, así como su motivación y experiencia previa, son fundamentales. Esto incluye sus conocimientos previos, sus habilidades y su apertura al aprendizaje. Además, la cultura organizacional, la estructura y la disponibilidad de recursos y apoyo para el proceso de transferencia pueden facilitar o dificultar el proceso. Un entorno organizacional propicio, con los recursos, la cultura y el liderazgo adecuados, es necesario para superar la rigidez y facilitar una transferencia fluida de conocimientos (*ibid.*).

En cuanto al efecto del tamaño de la organización en la transferencia del conocimiento, la mayoría de los autores encuentran efectos positivos en la transferencia del conocimiento y consideran que las empresas más grandes pueden tener mayores recursos para dedicar a la transferencia de conocimiento (Gupta y Govindarajan, 2000), aunque existan algunos autores que no comparten la misma opinión (Tsang, 2002).

Referente a la edad de las organizaciones, hay de nuevo opiniones encontradas. Mientras algunos autores la valoran como un factor positivo en la transferencia de conocimiento (Van Wijk et al., 2008), otros defienden que el envejecimiento de las organizaciones limita la capacidad para aprender y adaptarse a las circunstancias cambiantes (Cyert y March, 1963).

En otro orden de cosas, Kumar y Ganesh (2009) defienden que factores como el conocimiento previo del receptor, la motivación, la capacidad de aprendizaje y la apertura a nuevas ideas afectan al éxito de la transferencia de conocimiento.

A este respecto, Nair et al. (2021) consideran clave la capacidad de absorción, indicando que la capacidad del receptor para absorber y aplicar conocimientos puede verse obstaculizada por factores como la falta de conocimientos previos, la baja motivación o los recursos inadecuados.

En la tabla 10 se muestra un resumen de los factores detallados en este apartado.

Tabla 10: Factores relacionados con el receptor del conocimiento que influyen en su transferencia

Año	Autor/es	Factor
1996	Szulanski	Capacidad de absorción
1999	Simonin	Experiencia *Know-how* en la colaboración Capacidad de aprendizaje
2000	Gupta y Govindarajan	Motivación Capacidad de absorción Tamaño
2000	Szulanski	Capacidad para comprender, asimilar y aplicar el conocimiento Motivación Experiencia previa Conocimientos previos Habilidades Apertura al aprendizaje Cultura organizacional Estructura Disponibilidad de recursos
2001	Lane et al.	Capacidad de absorción
2008	Van Wijk et al.	Edad
2009	Kumar y Ganesh	Conocimiento previo Motivación Capacidad de aprendizaje Apertura a nuevas ideas
2021	Nair et al.	Capacidad de absorción Motivación Disponibilidad de recursos

Fuente: Elaboración propia

2.5.3. Factores relacionados con las características del conocimiento a transferir

Las características específicas del conocimiento también pueden influir sobre la facilidad o dificultad de su transferencia. En este sentido, Reed y DeFillippi (1990) hacen referencia a la ambigüedad del conocimiento como una característica clave para su transmisión. Por su parte, Simonin (1999) establece que la ambigüedad del conocimiento tiene un impacto negativo sobre su transferencia, esto es, cuanto más ambiguo es el conocimiento por transmitir menos efectiva será su transferencia.

En relación con la distinción entre conocimiento tácito y explícito, Nonaka y Takeuchi (1995) sostienen que la naturaleza del conocimiento ya sea tácito o explícito, determina la facilidad con la que se puede transferir. El conocimiento explícito, al estar formalizado y codificable, es más fácil de transferir a través de mecanismos formales y estructurados. En cambio, el conocimiento tácito es difícil de compartir y requiere medios informales, personales y sociales para una transferencia exitosa. Reconocer esta distinción es crucial para las organizaciones que buscan gestionar y facilitar la transferencia de conocimiento de manera eficaz. Así, cuanto más tácito, específico y complejo sea el conocimiento, más difícil será su transferencia (Van Wijk et al., 2008).

De otra parte, Simonin (1999) establece que el conocimiento altamente personal y arraigado en la acción, de carácter no codificado o tangible, es más difícil de transmitir e intercambiar (conocimiento tácito) y que la amplitud del conocimiento, esto es, conocimiento que puede involucrar a múltiples individuos y departamentos, dificulta su integración y comprensión por parte de un solo individuo (conocimiento complejo).

Entre los factores que contribuyen a la ambigüedad del conocimiento, Simonin (1999) identifica dos relacionados con las características del conocimiento: su carácter tácito (el conocimiento altamente personal y arraigado en la acción dificulta su transmisión e intercambio) y su complejidad (la amplitud del conocimiento, que puede involucrar a múltiples individuos y departamentos, dificulta su integración y comprensión por parte de un solo individuo).

El modelo propuesto por Goh (2002), que hemos detallado anteriormente, pone de manifiesto que el conocimiento tácito se transfiere de manera más efectiva a través de medios menos

estructurados y basados en la comunicación personal, mientras que el conocimiento explícito puede aprovechar herramientas basadas en la tecnología para facilitar su transferencia y almacenamiento.

Gupta y Govindarajan (2000) destacan el valor intrínseco del conocimiento como un factor crítico en la transferencia de conocimiento porque determina tanto la motivación del emisor para compartir como la motivación del receptor para aprender. El valor percibido del conocimiento afecta el esfuerzo y los recursos asignados al proceso de transferencia, y tanto los individuos como las organizaciones priorizan el conocimiento de mayor valor. Cuanto más valioso se percibe el conocimiento, más probabilidades hay de que se transfiera con éxito y se utilice de manera eficaz dentro de la organización.

Por otra parte, Szulanski (2000) sostiene que la complejidad y la ambigüedad del conocimiento crean importantes barreras para su transferencia exitosa. El conocimiento complejo es difícil de codificar y transmitir y el conocimiento ambiguo es propenso a la mala interpretación y los malentendidos. Estos factores aumentan la "viscosidad" del proceso de transferencia de conocimiento, haciendo que sea más difícil para el receptor captar, internalizar y aplicar dicho conocimiento de manera efectiva, impactando en el proceso de transferencia de conocimiento de las siguientes maneras:

- Dificultades de transmisión: La complejidad y la ambigüedad aumentan la dificultad de articular y transmitir conocimiento del emisor al receptor.
- Sobrecarga cognitiva: Un conocimiento altamente complejo o ambiguo puede abrumar al receptor, que podría no tener los recursos cognitivos o la experiencia para comprender y absorber completamente el conocimiento.
- Aplicación ineficaz: Incluso si el conocimiento se transmite con éxito, su naturaleza ambigua puede impedir que el receptor lo aplique correctamente en su propio contexto.

Por último, Kumar y Ganesh (2009) establecen que la naturaleza del conocimiento en sí (e. g., complejidad, ambigüedad, carácter tácito) afecta a la facilidad con la que se puede transferir. El conocimiento simple y bien codificado es generalmente más fácil de transferir que el conocimiento complejo y tácito.

A continuación (ver tabla 11) se resumen los factores que acabamos de mencionar.

Tabla 11: Factores relacionados con las características del conocimiento que influyen en su transferencia

Año	Autor/es	Factor
1990	Reed y DeFillippi	Ambigüedad
1995	Nonaka y Takeuchi	Ambigüedad Carácter tácito Complejidad
1999	Simonin	Ambigüedad Carácter tácito Complejidad
2000	Gupta y Govindarajan	Valor intrínseco
2000	Szulanski	Complejidad Ambigüedad Carácter tácito
2008	Van Wijk et al.	Ambigüedad Carácter tácito Complejidad
2009	Kumar y Ganesh	Complejidad Ambigüedad Carácter tácito

Fuente: Elaboración propia

2.5.4. Factores relacionados con el contexto o marco de relaciones entre el emisor y el receptor del conocimiento

El contexto o marco de relaciones entre el emisor y el receptor de conocimiento dentro de una empresa puede entenderse como el conjunto de factores sociales, organizativos y relacionales que configuran el proceso de transferencia de conocimiento. Este marco define la eficacia con la que el conocimiento fluye entre individuos o departamentos y está influenciado por varios elementos clave que facilitan o dificultan el intercambio y la comprensión del conocimiento.

Szulanski (1996) sostiene que las relaciones de baja calidad entre individuos son un obstáculo potencial para la transferencia de conocimiento porque crean barreras a la confianza, la

comunicación y la motivación, todas ellas esenciales para compartir y comprender eficazmente los conocimientos. En entornos en los que las relaciones son tensas, es menos probable que los individuos participen en un diálogo abierto, compartan información valiosa o busquen aclaraciones, lo que aumenta la "viscosidad" del proceso de transferencia y reduce la probabilidad de una absorción y aplicación exitosas de los conocimientos.

Simonin (1999), por su parte, distingue entre distancia cultural (diferencias en las culturas y normas nacionales) y distancia organizacional (diferencias en las estructuras y procesos organizacionales), las cuales pueden introducir ambigüedad y crear barreras para una transferencia eficaz del conocimiento. Estas distancias aumentan la complejidad de la comunicación, la generación de confianza y la capacidad de aplicar los conocimientos en diferentes contextos. Superar estas barreras requiere esfuerzos para cerrar brechas mediante la adaptación, la comunicación y el fomento del entendimiento mutuo entre las partes involucradas. Además, Simonin (1999) afirma que la duración de la alianza desempeña un papel crucial en la mitigación de las diferencias culturales y la mejora de la eficacia de la transferencia de conocimiento. Indica que a medida que las alianzas maduran, es probable que los socios experimenten una menor distancia cultural debido a una mayor interacción, la creación de confianza y el establecimiento de normas compartidas. Estos cambios crean un entorno más propicio para la transferencia de conocimiento, lo que permite a los socios aprovechar eficazmente la experiencia de cada uno y adaptar el conocimiento a sus contextos específicos. Con el tiempo, el efecto acumulativo de estos factores conduce a una mejor colaboración y a un mayor éxito en el intercambio de conocimientos dentro de la alianza.

Lane et al. (2001), por su parte, sugieren que las similitudes en las estructuras organizacionales entre las empresas pueden facilitar significativamente la transferencia de conocimiento organizacional al mejorar la comunicación, la compatibilidad en los procesos, la creación de confianza, la resolución colaborativa de problemas, la toma de decisiones agilizada y los marcos de aprendizaje compartido. Cuando las organizaciones operan dentro de estructuras comparables, se reducen las barreras para una transferencia de conocimiento efectiva, lo que conduce a una colaboración y un intercambio de conocimiento más eficientes y exitosos en alianzas estratégicas. Esta alineación mejora la capacidad de las organizaciones para aprovechar su experiencia combinada y lograr beneficios mutuos de los esfuerzos de transferencia de conocimiento.

Coccia (2008) concluye que el aumento de la distancia espacial, esto es, la separación física entre el emisor de conocimiento y el receptor de ese conocimiento afecta negativamente a su transferencia al reducir las oportunidades de interacción, impedir la construcción de relaciones, aumentar las barreras de comunicación, generar costos adicionales y complicar el procesamiento cognitivo de la información. El efecto acumulativo de estos factores hace que sea más difícil para las organizaciones compartir y aplicar eficazmente el conocimiento a través de distancias mayores. Por lo tanto, minimizar la distancia espacial mediante la participación proactiva, las estrategias de comunicación y la asignación de recursos puede propiciar una transferencia de conocimiento exitosa.

Otro factor que afecta al proceso de transferencia es la fortaleza del vínculo entre el emisor y el receptor. Esta fortaleza refleja la cercanía de una relación entre los socios y aumenta con la frecuencia de la interacción y la comunicación, facilitando que las organizaciones empleen esfuerzos que garanticen que los solicitantes de conocimiento o receptores comprendan suficientemente y exploten el conocimiento recién adquirido (Hansen, 1999; Van Wijk et al., 2008).

Por otra parte, y como ya hemos visto, el modelo propuesto por Goh (2002) destaca algunos elementos clave relacionados con el contexto para facilitar los procesos de transferencia de conocimiento a nivel intraorganizativo:

- Liderazgo: Demostrar compromiso con el intercambio de conocimientos y actuar como modelos a seguir.
- Búsqueda y resolución de problemas: Fomentar un entorno en el que los empleados se sientan cómodos compartiendo información, ideas y experiencias sin temor a críticas o represalias.
- Trabajo en equipo: Facilitar la colaboración entre diferentes departamentos o equipos puede ayudar a romper los silos de información y crear oportunidades para compartir conocimientos en toda la organización.
- Bases de conocimiento: Desarrollar bases de datos o sistemas de gestión de conocimientos donde los empleados puedan acceder y aportar conocimientos fácilmente.

Para Lane et al. (2001) y Szulanski et al. (2004), la confianza entre los socios, esto es, la esperanza firme que poseen el uno en el otro, determina o facilita la transferencia de conocimiento

organizacional y permite la transferencia de conocimiento, ya que aumenta la voluntad de los socios a que se comprometan a ayudar a los miembros de la otra empresa a comprender el nuevo conocimiento externo. En este sentido, Sako (1992) identifica tres tipos de confianza:

- La confianza contractual: En forma de la seguridad en que la otra parte cumplirá con las condiciones del contrato convenidas.
- La confianza de competencias: Representa la seguridad en el nivel de competencias de la otra parte para desarrollar la actividad externalizada.
- La confianza de buena voluntad: Es la seguridad de cómo se va a comportar la otra parte en una situación imprevista.

Por otra parte, queremos aprovechar este apartado para introducir el concepto de conocimiento común, que es el conocimiento que conocen todos los miembros de la organización. Al igual que el sentido común, el conocimiento común ayuda a la realización del trabajo en las organizaciones al proporcionar un marco de referencia común (Desouza y Awazu, 2006). Se sabe que la falta de conocimiento común impide el flujo de conocimiento, lo que da como resultado fallos en el estímulo de la innovación y la creatividad en la organización (Simonin, 1999; Szulanski, 1996). Una consecuencia de tener un conocimiento común es la velocidad de la transferencia de conocimientos. *Ishin-Denshin* es un término japonés que se puede traducir aproximadamente como "comunicarse sin mediar palabra", fruto de la presencia de entendimiento tácito entre los comunicadores que influye en la velocidad de la transferencia de conocimiento que se producirá si los comunicadores comparten el mismo contexto. En concreto, antes de hablar, el otro conoce lo que se va a decir y el contexto asociado (Desouza y Awazu, 2006).

Van Wijk et al. (2008), por su parte, indican que teniendo en cuenta la cultura de las partes, la visión y sistemas compartidos promueven el entendimiento mutuo y proveen un mecanismo que ayuda a que los diferentes actores integren el conocimiento.

Finalmente, Nair et al. (2021) destacan la relevancia de varios factores clave para asegurar una transferencia exitosa del conocimiento, entre los cuales sobresalen la cultura organizacional, las redes sociales y la dinámica relacional que se establece entre las fuentes de conocimiento y los receptores. En su análisis, subrayan que la confianza entre las partes involucradas, la calidad de la

comunicación y la existencia de valores compartidos son elementos esenciales que facilitan el flujo eficiente de conocimiento. Estos aspectos no solo promueven una colaboración más fluida, sino que también reducen las barreras que podrían obstaculizar el proceso de transferencia. El estudio también llama la atención sobre las dificultades que pueden surgir cuando existen diferencias significativas en las culturas organizacionales o nacionales entre las partes involucradas. Tales diferencias pueden dar lugar a malentendidos, resistencias al cambio y, en última instancia, a una reducción en la efectividad del proceso de transferencia de conocimiento.

La siguiente tabla (ver tabla 12) recoge de manera simplificada los factores desarrollados en este último apartado.

Tabla 12: Factores del contexto o marco de relaciones entre el emisor y el receptor del conocimiento que influyen en su transferencia

Año	Autor/es	Factor
1996	Szulanski	Calidad de la relación
1999	Hansen	Fuerza del vínculo
1999	Simonin	Distancia cultural Distancia organizacional Duración de la alianza
2001	Lane et al.	Similitud en las estructuras organizativas Confianza entre los socios
2002	Goh	Liderazgo Búsqueda y resolución de problemas Trabajo en equipo Bases de conocimiento
2004	Szulanski et al.	Confianza entre los socios
2006	Desouza y Awazu	Conocimiento común
2008	Coccia	Distancia espacial
2008	Van Wijk et al.	Fuerza del vínculo Cercanía cultural
2021	Nair et al.	Distancia organizativa Redes sociales Dinámica relacional Valores compartidos Distancia cultural

Fuente: Elaboración propia

En resumen, a lo largo de los apartados anteriores hemos demostrado que hay una amplia gama de factores que desempeñan un papel crucial para que la transferencia del conocimiento sea exitosa en un contexto global. Estos factores, que abarcan desde la cultura organizacional hasta las herramientas tecnológicas utilizadas, influyen en la efectividad con la que el conocimiento es compartido, comprendido y aplicado en diferentes entornos. Cada uno de estos elementos debe ser considerado de manera integral para garantizar que el proceso de transferencia no solo sea eficiente, sino que también aporte un valor real y tangible a las organizaciones.

En el siguiente capítulo nos vamos a enfocar en examinar las características más relevantes de la consultoría en gestión de la calidad. Este tipo de consultoría tiene como objetivo principal asesorar a las organizaciones en la implementación y mejora de sistemas de gestión de la calidad, buscando asegurar que los productos o servicios que ofrecen cumplan con ciertos estándares establecidos y que las operaciones internas se realicen de manera óptima.

CAPÍTULO 3. LA CONSULTORÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS PYMES

Una vez hemos visto en el capítulo precedente la transferencia de conocimiento y los factores que la afectan, abordamos en este el estudio de la consultoría en gestión de la calidad en el marco de las pymes. Con ello sentamos las bases para, en el siguiente capitulo, poder analizar de qué forma tiene lugar la transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad en las organizaciones de reducido tamaño, fenómeno objeto de estudio en la presente tesis doctoral.

En primer lugar, y a modo introductorio, abordamos el concepto de **calidad**, un término amplio y multifacético que ha sido objeto de numerosas definiciones y enfoques a lo largo del tiempo. Exploramos cómo diferentes perspectivas han interpretado la calidad, desde visiones centradas en el cumplimiento de especificaciones técnicas hasta enfoques más integrales que la vinculan con la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

A continuación, desarrollamos brevemente la evolución histórica de la **gestión de la calidad**, destacando los principales hitos que han moldeado su desarrollo en las organizaciones. Analizamos cómo ha pasado de ser una práctica enfocada exclusivamente en el control de productos terminados a un enfoque sistémico que abarca todos los procesos empresariales. Además, subrayamos las características más importantes de la gestión de la calidad en las empresas

modernas, como la orientación hacia la mejora continua, la integración de estándares internacionales, y su papel estratégico en la creación de valor.

Introducimos también los fundamentos teóricos que subyacen tras los sistemas de gestión en general, y los **sistemas de gestión de la calidad** en particular, conjuntos de elementos interrelacionados que resultan de la implantación de estándares internacionales y que permiten a las organizaciones ser gestionadas desde la perspectiva de la calidad. Nos centramos en la norma ISO 9001, la más utilizada a nivel mundial para la gestión de la calidad (Priede, 2012) y de especial relevancia para las pymes. Tenemos en cuenta que, además de la calidad, otros sistemas de gestión, como los ambientales o los de seguridad y salud, son igualmente importantes en el panorama empresarial actual y se suelen integrar con el primero.

Finalizamos el capítulo describiendo los aspectos más importantes de la **consultoría de empresas** en general, que se presenta como una opción para facilitar el proceso de mejora continua en las organizaciones, actuando como una fuente de conocimiento y proporcionando asesoramiento experto. La revisión de la literatura de este apartado se centra en la consultoría de empresas en general, debido a que no hemos encontrado trabajos que desarrollen específicamente la consultoría en gestión de la calidad. A este respecto queremos destacar que, en el campo particular de la gestión de la calidad, la contratación de consultores externos es común en la implantación de sistemas de gestión de la calidad, sobre todo en organizaciones de reducido tamaño, ayudándolas a desarrollar un enfoque profesional y especializado en el proceso de mejora empresarial.

3.1. LA CALIDAD

3.1.1. Concepto de la calidad

La evolución del concepto de calidad ha sido un proceso complejo que ha cambiado con el tiempo y ha sido influenciado por diferentes corrientes académicas y prácticas industriales. A continuación, mencionaremos solo algunas de las definiciones más importantes ofrecidas por el mundo académico.

Crosby (1979) argumentó que la calidad debe ser entendida como la conformidad a los requisitos y que el costo de la calidad es cero si se realiza correctamente desde el principio. La calidad se logra cuando un producto o servicio cumple con estándares o requisitos específicos. Su idea se centra en prevenir defectos y garantizar que cada producto o servicio se ajuste a su diseño previsto. Además, Crosby (1984) pone énfasis en que las empresas equilibren la calidad con las consideraciones de su coste.

Ishikawa (1985), conocido por su trabajo en el desarrollo de los diagramas de Ishikawa (o diagramas de espina de pez), promovió la idea Control de la Calidad Total o *Total Quality Management (TQM)*, que considera la calidad como un esfuerzo conjunto que involucra a todos los empleados y procesos dentro de una organización.

Deming (1986) introdujo la idea de que la calidad se puede definir como el cumplimiento de especificaciones. Se centró en la importancia del control estadístico en los procesos de producción y también enfatizó la necesidad de involucrar a la gerencia en la mejora de la calidad.

Garvin (1987) se centraba en las expectativas del cliente, ya que afirmó que la calidad no se trata solo de cumplir estándares predefinidos, sino también de superar las expectativas de los clientes y añadió que es un concepto multidimensional, una combinación de varios atributos que contribuyen a la calidad general de un producto, prevaleciendo el relacionado con el valor del producto.

Juran (1992), por su parte, definió la calidad como la adecuación para el uso, lo que implica que un producto o servicio debe ser adecuado para las necesidades del cliente. Abogó por un concepto más amplio, que incluye la planificación y el control de la calidad. No se trataba solo de la conformidad con las especificaciones, sino también de la usabilidad y funcionalidad del producto o servicio en el contexto previsto.

Liker (2004) argumentó que la calidad es la capacidad de entregar de manera confiable productos o servicios que cumplan con las expectativas del cliente y contribuyan a la mejora continua de los procesos, defendiendo la metodología *lean* (busca optimizar los procesos de gestión y productivos de la empresa que lo ponga en práctica).

Camisón et al. (2006) definieron la calidad como la capacidad de un conjunto de características inherentes de un producto, proceso o sistema para satisfacer los requisitos de los clientes y otras partes interesadas. Esta definición se alineó con la idea de que la calidad no solo se trata de cumplir especificaciones técnicas, sino también de satisfacer las expectativas y necesidades del cliente, un enfoque que sigue la evolución del concepto de calidad hacia una mayor orientación al cliente y a la mejora continua dentro del marco de la gestión de la calidad total.

Grönroos y Ravald (2011), por su parte, defendieron la calidad como un juicio de valor creado conjuntamente en la interacción entre el proveedor y el cliente.

Por último, Dale et al. (2016) establecieron una estrecha relación entre el concepto de calidad y la búsqueda de la excelencia en las organizaciones. Según ellos, la calidad es un elemento fundamental para alcanzar la excelencia empresarial. En su enfoque, la calidad no solo se refiere a la conformidad con especificaciones o al cumplimiento de las expectativas del cliente, sino también a la mejora continua en todos los aspectos de la organización.

A continuación, presentamos un resumen de las definiciones de calidad descritas anteriormente (ver tabla 13).

Tabla 13: Definiciones de calidad

Año	Autor/es	Definición
1979	Crosby	Conformidad a los requerimientos
1985	Ishikawa	Esfuerzo conjunto
1986	Deming	Cumplimiento de especificaciones
1987	Garvin	Satisfacer las expectativas del cliente
1992	Juran	Aptitud para el uso
2004	Liker	Optimización de procesos (metodología *lean*)
2006	Camisón et al.	Conjunto de características para satisfacer requisitos
2011	Grönroos y Annika Ravald	Juicio de valor entre proveedor y cliente
2016	Dale et al.	Elemento para alcanzar la excelencia empresarial

Fuente: Elaboración propia

3.1.2. Enfoques de la calidad

Ahondando en el concepto de calidad, y más allá de las definiciones estrictas, consideramos asimismo interesante adentrarnos en el enfoque que le han otorgado, entre otros, algunos de los autores mencionados en el anterior apartado.

Como hemos visto, Crosby (1979) argumentó que la calidad debe ser entendida como la conformidad a los requisitos del cliente.

Por su parte, el modelo de Kano et al. (1984) ofreció una comprensión matizada de la calidad al categorizar las necesidades del cliente y cómo influyen en la satisfacción. Este modelo enfatiza que no todos los aspectos de un producto o servicio contribuyen de igual manera a la calidad percibida y ha sido influyente en el desarrollo de productos y en las estrategias de satisfacción del cliente.

Según hemos visto también, Ishikawa (1985) defiendió que la calidad se extiende más allá del producto o servicio para abarcar a toda la organización, involucrando a todos los empleados en la mejora continua.

Además, tanto Deming (1986) como Juran (1992) defendieron un enfoque basado en la conformidad con las especificaciones. De hecho, Juran (1998) afirmó que de los muchos significados de la palabra calidad dos son de importancia crítica para la gestión orientada a la calidad:

1. Aquellas características de los productos que satisfacen las necesidades del cliente y, por lo tanto, brindan satisfacción al cliente. El propósito de esta mayor calidad es proporcionar una mayor satisfacción al cliente. Sin embargo, proporcionar más y/o mejores características de calidad suele requerir una inversión y, por tanto, suele implicar aumentos de costes. Una mayor calidad en este sentido suele costar más.
2. Estar libre de deficiencias, de errores que requieran volver a realizar el trabajo o que resulten en fallos, insatisfacción del cliente, reclamaciones, etc. En este sentido, el significado de calidad está orientado a los costos, y una mayor calidad suele costar menos.

Según Garvin (1987), el enfoque basado en el valor prevalece sobre los demás, ya que abarca las otras aproximaciones al concepto de calidad. Profundizando en el concepto, Garvin (1988) categorizó cinco enfoques distintos de la calidad:

1. Enfoque trascendente. Filosóficamente, la calidad se percibe como una cualidad inherente de la naturaleza humana, aprendida a través de la experiencia. Sin embargo, este enfoque ni es objetivo ni proporciona criterios medibles para la toma de decisiones organizativas.
2. Enfoque basado en el producto. Desde una perspectiva económica, la calidad se concibe como una característica mensurable e inherente del producto. Se argumenta que las diferencias de calidad entre productos se derivan de las variaciones en sus atributos.
3. Enfoque basado en el cliente o usuario. Este enfoque, derivado tanto de la economía como de la investigación de mercado y la gestión operativa, sostiene que la calidad es subjetiva y reside en la percepción del cliente.
4. Enfoque basado en el proceso. Se define la calidad como la conformidad con especificaciones o requisitos, lo que enfatiza la eficiencia en la producción, la minimización de desviaciones y la reducción de los costes asociados.

5. Enfoque basado en el valor. Aquí, la calidad se define en términos de costos y precios, siendo un producto de calidad aquel que satisface las necesidades del consumidor a un precio razonable.

El modelo de la lógica dominante del servicio de Vargo y Lusch (2004) desplazaba el enfoque tradicional de los bienes a los servicios y hacía hincapié en que el valor (y por lo tanto la calidad) se crea en conjunto en lugar de estar integrado en los productos. Este enfoque ha influido en la forma en que se entiende la calidad en los campos contemporáneos de los servicios y el marketing, destacando que el papel del cliente es activo y participativo en la determinación de la calidad.

El enfoque de Hollnagel et al. (2006) vinculaba la calidad con la resiliencia, lo que sugiere que la verdadera calidad implica no solo cumplir con estándares predefinidos, sino también garantizar que los sistemas puedan adaptarse y recuperarse de desafíos inesperados. Esta perspectiva es cada vez más relevante en entornos dinámicos y complejos.

El trabajo de Epstein y Buhovac (2014) integraba la sostenibilidad en la definición de calidad, haciendo hincapié en que la gestión de la calidad a largo plazo requiere considerar los impactos ambientales y sociales de los productos y servicios. Esta perspectiva es cada vez más importante en las industrias que se enfrentan a presiones regulatorias y de los consumidores para adoptar prácticas sostenibles.

Finalmente, para Dale et al. (2016) la calidad es vista como un componente clave para lograr la excelencia organizacional, un estado de desempeño sobresaliente y sostenible. Integra los principios de gestión de la calidad total, pero enfocados en lograr resultados sobresalientes a nivel organizacional. Abarca liderazgo, estrategia y satisfacción de las partes interesadas.

Después de haber examinado los diversos enfoques relacionados con el concepto de calidad, resumidos en la tabla 14, pasamos en el siguiente apartado a presentar los fundamentos esenciales que sustentan la gestión de la calidad. Este análisis nos va a permitir entender en profundidad los principios y conceptos clave que orientan la implementación y el desarrollo de sistemas de gestión de la calidad dentro de las organizaciones.

Tabla 14: Enfoques de la calidad

Año	Autor/es	Enfoque
1979	Crosby	Conformidad con los requisitos
1984	Kano et al.	Satisfacción del cliente (calidad percibida)
1985	Ishikawa	Calidad total
1986	Deming	Conformidad con las especificaciones
1988	Garvin	Valor del producto
1998	Juran	Conformidad con las especificaciones
2004	Vargo y Lusch	Satisfacción del cliente (de bienes a servicios)
2006	Hollnagel et al.	Resiliencia
2014	Epstein y Buhovac	Sostenibilidad
2016	Dale et al.	Excelencia empresarial

Fuente: Elaboración propia

3.2. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

3.2.1. Concepto de gestión de la calidad

La definición de gestión de la calidad de la norma ISO 9000 (AENOR, 2015a) goza de amplio reconocimiento y constituye la base de los sistemas de gestión de la calidad en todo el mundo. Dicha norma define la gestión de la calidad como un conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad. En la norma ISO 9001 (AENOR, 2015b) se hace hincapié en que la gestión de la calidad implica un enfoque coordinado que incorpora actividades como la planificación, el control, la garantía y la mejora. Por otra parte, y desde el punto de vista académico, nos encontramos con otras definiciones, algunas de las cuales vamos a desarrollar brevemente.

Juran (1989), por su parte, afirma que la gestión de la calidad es una filosofía de gestión que busca integrar todas las funciones organizacionales para centrarse en satisfacer las necesidades del cliente y los objetivos organizacionales.

Por su parte, Besterfield et al. (1995) entienden la gestión de la calidad como la participación de todos los miembros de una organización en la mejora de los procesos, productos, servicios y la cultura en la que trabajan, destacando que el objetivo final es la satisfacción del cliente.

Según Evans y Lindsay (1999), la gestión de la calidad es un enfoque sistémico para gestionar los procesos de una organización de modo que produzcan sistemáticamente productos que satisfagan las expectativas de los clientes. Su definición subraya la naturaleza sistemática de la gestión de la calidad, centrándose en el control y la coherencia de los procesos, poniendo de relieve la importancia de la estandarización y la gestión de procesos.

De otro lado, Camisón et al. (2006) la definen como un sistema que relaciona un conjunto de variables relevantes para la puesta en práctica de una serie de principios, prácticas y técnicas para la mejora de la calidad:

1. Los principios que asumen y que guían la acción organizativa.
2. Las prácticas (actividades) que incorporan para llevar a la práctica estos principios.
3. Las técnicas que intentan hacer efectivas estas prácticas.

Por su parte, Oakland (2014) afirma que la gestión de la calidad es el arte de gestionar el todo para lograr la excelencia, reflejando la naturaleza holística del concepto y enfatizando que no es solo un conjunto de herramientas o técnicas, sino una filosofía de gestión general centrada en lograr la excelencia en toda la organización.

Dale et al. (2016, p. 1) establecen que la gestión de la calidad son todas "aquellas actividades coordinadas que permiten dirigir y controlar una organización respecto a la calidad", ya que el éxito en la calidad no proviene de esfuerzos aislados, sino de la coordinación integral y continua de todas las actividades organizacionales hacia un mismo objetivo, la calidad en productos, servicios y procesos. Esta gestión no solo controla y dirige, sino que fomenta una mejora continua y una cultura organizacional sólida, que son clave para el crecimiento sostenible.

Por último, De Giovanni (2024) examina cómo el significado de la calidad ha pasado de ser un criterio técnico y funcional, centrado en el control de productos, a una noción más amplia que incluye factores como la sostenibilidad, la innovación y la experiencia del cliente. En este sentido, la calidad ya no se ve solo como un atributo del producto, sino como una estrategia integral que involucra a toda la organización, destacando cómo la digitalización y la automatización han transformado la manera en que se gestiona y se mide la calidad, identificando como críticos para una gestión efectiva de la calidad en el mundo moderno la participación de la alta dirección, el empoderamiento de los empleados, y la adaptación tecnológica.

Como vemos, la gestión de la calidad está intrínsecamente ligada a la introducción de mejoras en las empresas y a una filosofía de dirección que adopta un enfoque holístico. En el siguiente apartado vamos a analizar por qué es tan importante hoy en día esta filosofía de dirección.

3.2.2. Importancia de la gestión de la calidad

La gestión de la calidad, impulsada por el continuo aumento en la complejidad, la competencia y la naturaleza global del entorno empresarial, se ha consolidado como uno de los conceptos más prominentes en la gestión moderna. Tanto la academia como el mundo empresarial han dirigido su atención hacia la gestión de la calidad, y esto se debe principalmente a su estrecha relación con la mejora del rendimiento organizacional y el establecimiento de ventajas competitivas sostenibles (Al-Qahtani et al., 2015; Kaynak, 2003; Molina-Azorín et al., 2009; Reed et al., 1996).

Inicialmente, Crosby (1979) introdujo la idea de que invertir en la gestión de la calidad no es un coste para la empresa, sino una forma de ahorrar dinero a largo plazo, sosteniendo que el coste de la mala calidad (como la repetición de trabajos, los defectos y la insatisfacción del cliente) supera con creces el coste de implementar prácticas de gestión de la calidad. Su filosofía se resume en el principio de "hacerlo bien a la primera", que pone el énfasis en la prevención por encima de la inspección y la corrección. Su trabajo ha influido a la hora de convencer a las empresas de que la calidad debe considerarse un activo estratégico, no solo una cuestión de cumplimiento.

Por su parte, el trabajo de Ishikawa (1985) enfatizó la importancia de involucrar a todos los empleados en el proceso de calidad, no solo a la gerencia, ya que creía que la gestión de la calidad conduce a una fuerza laboral más comprometida, una mejor satisfacción del cliente y, en última instancia, una posición competitiva más fuerte en el mercado.

Garvin (1987) sostiene que la calidad es un diferenciador competitivo fundamental y que las empresas pueden competir en ocho dimensiones (rendimiento, características, fiabilidad, conformidad, durabilidad, facilidad de servicio, estética y calidad percibida) para obtener una ventaja competitiva. Su trabajo destaca que comprender y gestionar la calidad desde múltiples perspectivas puede conducir a mejores productos, mayor satisfacción del cliente y un mejor rendimiento en el mercado.

De otro lado, Juran (1988) destaca la importancia de la planificación estratégica para la calidad e introduce el concepto de "calidad por diseño" (Juran, 1992) y sus trabajos han sido fundamentales

para desarrollar los principios de la gestión de la calidad que se utilizan para garantizar que los productos y servicios satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.

Muchos autores (Douglas y Judge Jr, 2001; Flynn et al., 1995; Powell, 1995; Reed et al., 2000) han explorado la relación entre la gestión de la calidad y la ventaja competitiva, sugiriendo que dichas prácticas de gestión pueden conducir a un desempeño superior, pero que este resultado depende de cómo se implementen dentro de la organización. Cuando se aplican de manera efectiva, pueden conducir a mejoras significativas en el desempeño, incluidos mejores resultados financieros, mayor satisfacción del cliente y una posición competitiva más sólida.

Finalmente, Kiran (2017) refleja la relevancia actual de los principios de la gestión de la calidad en las empresas modernas y proporciona una perspectiva de cómo las prácticas de gestión de la calidad han evolucionado para enfrentar los desafíos comerciales actuales.

Como se ha puesto de manifiesto, la importancia de gestionar la calidad ha sido analizada desde una combinación de perspectiva histórica y aplicación moderna, ayudando a subrayar la importancia duradera de la gestión de la calidad para lograr el éxito empresarial al enfatizar que la calidad no es solo un requisito técnico sino un factor crítico en la estrategia general del negocio, la eficiencia y el éxito a largo plazo.

3.2.3. Evolución de la gestión de la calidad

Deming (1986), un profesor norteamericano experto en control estadístico convirtió sus 14 puntos para la gestión empresarial en una piedra angular para la mejora de la calidad y las prácticas de gestión en las organizaciones y al finalizar la Segunda Guerra Mundial fue invitado por científicos japoneses para formar ingenieros, estudiantes y directivos. Como indica Garvin (1987), hasta que se intensificó la competencia japonesa y europea, no muchas empresas intentaron seriamente hacer que los programas de calidad funcionaran incluso cuando los implementaban.

Juran (1998) consideraba el coste de los fallos como el “oro en la mina” porque podían reducirse drásticamente invirtiendo en la mejora de la calidad y que siempre estaba justificado si los costes en prevención eran menores a los costes de los fallos en el producto. Se pasó de un enfoque de detección de errores a uno de prevención en origen de estos (Moreno et al., 2001).

Feigenbaum (1991) llevó las ideas de Juran (1998) un paso más allá al proponer un Control de Calidad Total. Las empresas nunca fabricarían productos de alta calidad, argumentó, si el departamento de fabricación se veía obligado a buscar la calidad de forma aislada. La calidad total exige “equipos interfuncionales” de marketing, ingeniería, compras y fabricación que compartirían la responsabilidad de todas las fases de diseño y fabricación y se disolverían solo cuando hubieran puesto en el mercado un producto en manos de un cliente satisfecho. En ese momento, la calidad pasa de estar centrada en el área de producción de las organizaciones a generalizarse en el conjunto de la organización (Dale et al., 2016).

Asimismo, Garvin (1988) exploró la evolución histórica de la gestión de la calidad, en particular cómo pasó de un enfoque limitado en la inspección a un enfoque estratégico más amplio. Pero según Garvin (1987), los inicios de la gestión estratégica de la calidad no pueden fecharse precisamente porque ningún libro o artículo marca su inicio. Después de la Segunda Guerra Mundial, las empresas estadounidenses no siguieron el ritmo de las innovaciones en materia de control de calidad como lo hicieron sus competidores extranjeros.

Por su parte, Cho et al. (2017) concluyeron que la gestión de la calidad basada en el comportamiento representa una evolución crucial en esta, transformándola en un recurso estratégico que fortalece la ventaja competitiva de las empresas. Esta forma de gestión se centra en la alineación de los comportamientos humanos con los objetivos de calidad, lo que implica que las actitudes, motivaciones y acciones del personal juegan un papel fundamental en el éxito de las iniciativas de calidad. Al incorporar la gestión de la calidad basada en el comportamiento en sus estrategias empresariales más amplias, las organizaciones pueden no solo mejorar la calidad de manera continua, sino también hacerlo de forma sostenible. Esta integración fomenta un entorno en el que los empleados entienden y asumen la importancia de la calidad en su trabajo diario, lo que a su vez impulsa un rendimiento organizacional superior. La gestión de la calidad basada en el

comportamiento ofrece una ventaja competitiva al crear una cultura organizacional comprometida con la excelencia, permitiendo a las empresas adaptarse mejor a los cambios del entorno y responder de manera más efectiva a las expectativas del mercado, garantizando así mejoras duraderas en su desempeño.

Dahlgaard et al. (2019) argumentaron que el futuro de la gestión de la calidad total dependerá en gran medida de la capacidad de las organizaciones para integrar los sistemas de control de gestión con el aprendizaje organizacional. Esta integración no solo impulsa la mejora continua, sino que también fortalece la capacidad de las empresas para adaptarse a un entorno en constante cambio y fomentar la innovación. En este sentido, las empresas que logran alinear sus sistemas de gestión con un enfoque de aprendizaje organizacional estarán mejor preparadas para responder de manera efectiva a los desafíos de un entorno empresarial cada vez más competitivo y globalizado. Los autores sostienen que esta evolución incluye la adopción de tecnologías digitales, que no solo automatizan procesos, sino que también generan datos que pueden ser utilizados para tomar decisiones basadas en evidencias. Además, las prácticas de sostenibilidad se presentan como otro componente clave, ya que las empresas deben considerar no solo la calidad de sus productos y servicios, sino también el impacto que tienen en el medioambiente y en la sociedad.

Por último, el trabajo de Broday (2022) analizaba cómo ha evolucionado el concepto y la gestión de la calidad a lo largo del tiempo, desde un enfoque basado en la inspección (donde la calidad se garantizaba principalmente mediante la verificación de productos al final del proceso de producción), un control estadístico de la calidad (que introdujo técnicas estadísticas para controlar la variabilidad de los procesos), las gestión de la calidad total (que extendió la responsabilidad de la calidad a todos los niveles de la organización y se centró en la mejora continua y la satisfacción del cliente) hasta el emergente paradigma de la Calidad 4.0, que integra los avances tecnológicos de la cuarta revolución industrial, como el *Big Data*, el Internet de las Cosas o *Internet of Things* (*IoT*) o la IA en la gestión de la calidad, que permite la toma de decisiones en tiempo real y el uso de datos masivos para anticipar problemas y mejorar los procesos de forma predictiva y proactiva.

Como síntesis, en la tabla 15, adaptada según Benavides y Quintana (2003), se describen los elementos que caracterizan cada uno de estos enfoques, tomando en cuenta diferentes aspectos.

Tabla 15: Enfoques de la gestión de la calidad

	Inspección	**Control de la calidad**	**Aseguramiento de la calidad**	**Gestión de la calidad total**
Años (Siglo XX)	20-30s	40-50s	60-70s	80-90s
Objetivo	Detección de no conformidades	Control	Coordinación	Impacto estratégico
Visión	Problema a resolver	Problema a resolver	Problema a resolver activamente	Oportunidad de ventaja competitiva
Énfasis	Suministro uniforme de piezas	Suministro uniforme de piezas y reducción de la inspección	Toda la cadena de valor añadido	Mercado y necesidades del cliente
Métodos	Estándares y medición	Herramientas y técnicas estadísticas	Programas y sistemas	Planificación estratégica
Función de las técnicas	Inspección, clasificación y medición	Resolución de problemas y métodos estadísticos	Planificación y medición de la calidad y diseño de programas	Fijación de objetivos, formación, coordinación entre departamentos y diseño de programas
Departamento responsable	Inspección	Producción e ingeniería	Todos	Dirección y toda la organización
Orientación	Producto	Proceso	Sistema	Humanístico (sociedad, coste y consumidor)
Enfoque	Comprobación	Control	Producción	Gestión
Planteamiento	Técnico	Técnico	Técnico y estratégico	Humano y estratégico

Fuente: Elaboración propia a partir de Benavides y Quintana (2003)

Desarrollado el concepto de gestión de la calidad, exponemos a continuación el papel que juegan los sistemas de gestión de la calidad en su aplicación práctica.

3.3. LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

3.3.1. Los sistemas

El vocabulario de calidad de la norma ISO 9000 (AENOR, 2015a) define un sistema como el conjunto de procedimientos, procesos y recursos de una organización, diseñados específicamente para alcanzar ciertos objetivos. En este sentido, un sistema no es simplemente una colección de elementos independientes, sino una estructura organizada y coherente que trabaja en armonía para cumplir metas definidas. A partir de esta definición, podemos afirmar que un sistema es esencialmente un marco en el cual los procesos y los recursos se integran de manera coordinada y estratégica con el fin de lograr un resultado deseado. Estos resultados pueden incluir la creación de productos, la prestación de servicios, o una combinación de ambos, dependiendo de los objetivos específicos de la organización.

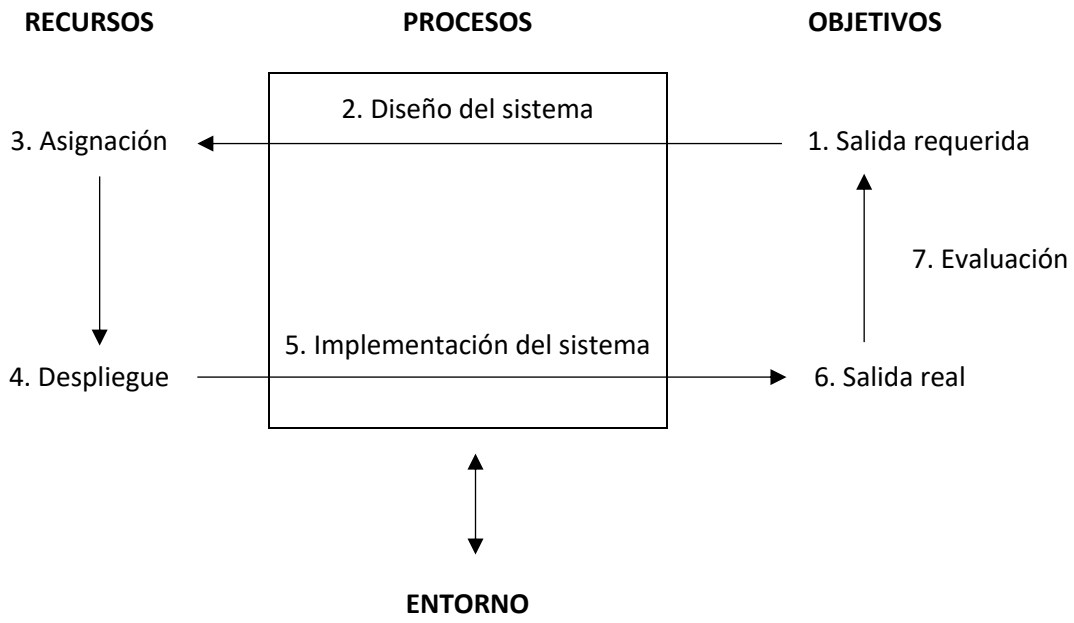
Según Karapetrovic y Willborn (1998), una vez que el objetivo empresarial está claramente definido, la dirección de la empresa tiende a seguir una secuencia lógica de decisiones y acciones para asegurar que se mantenga el enfoque necesario para alcanzarlo. Esta secuencia incluye varios pasos clave que ayudan a mantener a la organización alineada con su propósito y a garantizar que los recursos se utilicen de manera efectiva para lograr los resultados esperados:

1. Evaluar el objetivo en cuanto a la misión de la organización, sus estrategias de largo y corto plazo, así como su capacidad factible.
2. Diseñar el conjunto de procesos, requerimientos de recursos, tecnología, tiempos e interrelación de éstos con el fin de cumplir los objetivos planteados.
3. Asignar recursos humanos, materiales y financieros, y proveer la capacitación, contratación y subcontratación según sea necesario.
4. Implementar recursos según lo planeado para realizar los procesos y monitorear el desempeño.

5. Proceder en el procesamiento según lo planeado, controlar el progreso y tomar acciones correctivas/preventivas.
6. Evaluar el resultado de los procesos individuales según criterios adecuados.
7. Comparar el resultado final del sistema con el objetivo original y sus requisitos y características individuales. Analizar desviaciones y eventualmente rediseñar el sistema, incluyendo su objetivo.

La siguiente figura (ver figura 11) nos ilustra gráficamente lo que es un sistema.

Figura 11: Modelo gráfico de un sistema



Fuente: Karapetrovic y Willborn (1998: 206)

Una vez presentado lo que es un sistema, analicemos a continuación lo que la literatura entiende como sistema de gestión.

3.3.2. Los sistemas de gestión

Según Deming (1986), un sistema de gestión se refiere al conjunto de mecanismos a través de los cuales se dirige y controla una organización, abarcando estructuras organizativas, responsabilidades, prácticas, procedimientos y procesos. Esta definición es clave dentro del campo de la gestión de la calidad, ya que pone énfasis en la importancia de contar con un enfoque sistemático y estructurado para asegurar que todos los aspectos de la organización trabajen hacia objetivos comunes de mejora y eficacia. En su visión, un sistema bien diseñado no solo guía la toma de decisiones y la ejecución de las operaciones, sino que también crea un entorno donde se fomenta la innovación y la optimización constante de los procesos. Esto a su vez genera beneficios tanto para la organización como para los clientes, ya que se asegura la entrega de productos y servicios de alta calidad de manera consistente.

Según la norma ISO 9000 (AENOR, 2015a, p. 17), un sistema de gestión se define como "un conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan entre sí en una organización para establecer políticas y objetivos, y los procesos para alcanzar dichos objetivos, incluida la mejora continua del desempeño". Esta definición ISO actualizada incorpora el concepto de mejora continua, lo que refleja la naturaleza dinámica de los sistemas de gestión modernos. Destaca la necesidad de que las organizaciones no solo cumplan los objetivos, sino que también se adapten y mejoren con el tiempo, lo que la hace relevante en el acelerado entorno empresarial actual.

Dale et al. (2016), por su parte, definen a un sistema de gestión como el marco de procesos y procedimientos utilizados para garantizar que una organización pueda cumplir con todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos, abarcando todos los aspectos de la gestión y el control de las actividades y los recursos de la organización, e incorporando estructuras, responsabilidades, prácticas y políticas. Su definición subraya la importancia de integrar diversos elementos en un marco cohesivo que guíe las operaciones de la organización.

Dentro de los sistemas de gestión y teniendo en cuenta el objetivo de esta tesis doctoral, en el siguiente apartado centraremos el enfoque en los sistemas de gestión de la calidad.

3.3.3. Los sistemas de gestión de la calidad

Juran (1988) define un sistema de gestión de la calidad como un sistema formalizado que documenta los procesos, procedimientos y responsabilidades para lograr las políticas y los objetivos de calidad. Esta definición es importante porque destaca la importancia de formalizar los procesos y las responsabilidades dentro de un sistema de gestión de la calidad para garantizar que los objetivos de calidad se cumplan de manera consistente, subrayando la naturaleza sistemática y procedimental de la gestión de la calidad, que es crucial para lograr el éxito a largo plazo.

Según Camisón et al. (2006, p. 347), “el sistema de gestión de la calidad es el medio que las organizaciones utilizan para poner en práctica el enfoque de gestión de la calidad que la dirección ha adoptado”.

Goetsch y Davis (2021), por su parte, argumentan que un sistema de gestión de la calidad es un conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo que respecta a la calidad, integrando todos los aspectos de la organización, incluidos la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora. Esta definición refleja la evolución del sistema de gestión de la calidad hacia un enfoque más integrado y holístico, donde todas las actividades organizacionales están alineadas con los objetivos de calidad.

La norma ISO 9000 (AENOR, 2015a, p. 17) establece que un sistema de gestión de la calidad se define como "un conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan entre sí en una organización para establecer políticas, objetivos y procesos con el fin de alcanzar dichos objetivos, con el objetivo de mejorar la satisfacción del cliente y la mejora continua". Como vemos, respecto a la definición de sistema de gestión de la propia ISO, la norma incorpora el enfoque en la satisfacción del cliente.

Para Dave et al. (2016, p. 162), “el objetivo de un sistema de gestión de la calidad es establecer un marco de puntos de referencia para garantizar que cada vez que se realiza un proceso se utilicen y apliquen de manera consistente la misma información, los mismos métodos, habilidades y controles. De esta manera, ayuda a definir requisitos claros, comunicar políticas y procedimientos, supervisar cómo se realiza el trabajo y mejorar el trabajo en equipo”.

Mientras los sistemas de gestión de la calidad se centran en los principios y enfoques generales para garantizar que una empresa cumpla consistentemente con las expectativas de sus clientes y optimice sus operaciones, la norma ISO 9001 proporciona un marco normativo específico que estandariza estas prácticas, ofreciendo directrices detalladas que ayudan a las organizaciones a implementar sistemas de gestión de la calidad de manera efectiva, como veremos a continuación.

3.3.4. La norma ISO 9001

La aparición de estándares de referencia como los publicados por la ISO ha facilitado la armonización de los enfoques de los sistemas de gestión de la calidad a nivel internacional (Dale et al., 2016).

Barraza y Garza (2022) destacan que la ISO 9001 ha permitido contar con un marco compartido para la gestión de la calidad a nivel mundial. Su estudio analiza cómo el enfoque de la norma en la mejora continua, el pensamiento basado en el riesgo y la satisfacción del cliente ayuda a las empresas a armonizar los procesos, incluso a través de las fronteras, impulsando un enfoque más consistente de la gestión de la calidad.

Por su parte, Fonseca y Domingues (2023) sostienen que la norma ISO 9001 ha sido fundamental para unificar las prácticas de calidad a nivel mundial, destacando que la adopción de la Estructura de Alto Nivel o *High Level Structure* (*HLS*) de la norma ISO 9001:2015 en otras normas ha facilitado un enfoque más integrado y estandarizado de los sistemas de gestión de la calidad, lo que facilita que las organizaciones multinacionales alineen sus operaciones a nivel internacional.

Como indica la literatura especializada (Bell y Omachonu, 2011; Cremades, 2016; Dale et al., 2016; Silva et al., 2021), las empresas se apoyan en modelos, estándares o normas para implantar sus sistemas de gestión de la calidad. Atendiendo a las definiciones ofrecidas por la RAE, un modelo es “un arquetipo o punto de referencia que se debe seguir e imitar por su perfección” y una norma es “una regla que se debe seguir o a la que se deben ajustar las conductas, tareas o actividades”.

En el ámbito de la calidad, los modelos y normas son marcos que proporcionan consejo y guía sobre cómo poner en práctica los principios y los métodos de control, gestión y mejora de la calidad (Camisón et al., 2006; Dale et al., 2016). El estándar más extendido y reconocido internacionalmente es la norma ISO 9001, cuya versión vigente es la del año 2015. Por la importancia que tiene para la implantación de sistemas de gestión de la calidad en la actualidad y, también, para la actividad vinculada a la consultoría en gestión de la calidad, fenómeno objeto de estudio en esta tesis doctoral, vamos a dedicar unos párrafos a hablar de este tipo de estándar de gestión.

La norma ISO 9001:2015 recoge las especificaciones para los requisitos que ha de cumplir un sistema de gestión de la calidad, siendo estos requisitos aplicables a todas las organizaciones, sin importar su tipo, tamaño y producto o servicio suministrado (AENOR, 2015b). La norma ISO 9001 también ha ido evolucionando desde un enfoque orientado hacia el cumplimiento de las especificaciones y la documentación del sistema de calidad de las organizaciones hacia un enfoque más orientado a detectar tanto los puntos fuertes como los aspectos a mejorar, con el objetivo de avanzar hacia la gestión de la calidad total (Balbastre y Canet, 2011).

La norma se estructura en 10 apartados o capítulos, se basa en una serie de principios de gestión, fundamenta el pensamiento basado en riesgos y está orientada hacia la consideración de todos los grupos de interés de la organización (Chiarini, 2017; Popova et al., 2019; Samani et al., 2019). Uno de estos principios de gestión es la aplicación del enfoque orientado a procesos, que está detrás del ciclo *PDCA* (*Plan – Do – Check – Act*, es decir, Planificar – Hacer – Verificar – Actuar) y de la filosofía de mejora continua que subyace tras la implantación de los sistemas de gestión de la calidad. Dado que en base a nuestra experiencia profesional gran parte de los proyectos de consultoría en gestión de la calidad en las pymes están relacionados con la aplicación de la gestión por procesos y del pensamiento basado en riesgos, creemos necesario introducirlo de manera sucinta en este trabajo.

En particular, el enfoque a procesos permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones. El ciclo *PDCA* permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia (Dentch, 2016; Sfreddo et al., 2019). El enfoque basado en procesos en la gestión de la calidad tiene sus fundamentos en el trabajo desarrollado por Hammer en 1990.

Sostuvo que las organizaciones deberían repensar y rediseñar fundamentalmente sus procesos para lograr mejoras espectaculares en indicadores de rendimiento críticos como el coste, la calidad, el servicio y la velocidad. Este enfoque de la gestión de la calidad se basa en la idea de que la optimización de los procesos conduce a importantes ganancias en eficiencia y calidad.

La revisión del año 2000 de la norma ISO 9001 introdujo el enfoque basado en procesos como principio básico de los sistemas de gestión de la calidad. Esta norma destacaba la importancia de comprender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, lo que contribuye a la eficiencia y eficacia de la organización en el logro de sus objetivos de calidad. El enfoque basado en procesos se define como una forma de garantizar la coherencia, la mejora continua y la alineación de los procesos con los objetivos estratégicos. Oakland (2014) analiza el enfoque basado en procesos como piedra angular de los sistemas de gestión de la calidad eficaces. Defiende este enfoque demostrando cómo conduce a una mejor comprensión y gestión de las actividades interconectadas que contribuyen a los resultados de calidad, destacando que un enfoque basado en procesos permite a las organizaciones gestionar y mejorar sistemáticamente sus operaciones, lo que es fundamental para mantener la ventaja competitiva y lograr la excelencia.

Por su parte, Anttila y Jussila (2017) sostienen que gestionar una organización como un conjunto de procesos interrelacionados permite un mejor control y coordinación, que son esenciales para mantener estándares de alta calidad e impulsar la mejora continua. Destacan cómo el enfoque basado en procesos se ha convertido en parte integral de los marcos de los sistemas de gestión de la calidad modernos, en particular para lograr agilidad organizacional y la satisfacción del cliente, aspecto en el que también coincide Doménech (2019).

En relación con el pensamiento basado en riesgos, Hopkin (2014) ofrece una exploración exhaustiva de sus principios y su aplicación en diversos contextos organizacionales, incluidos los sistemas de gestión de la calidad, defendiendo su integración en los sistemas de gestión de la calidad argumentando que permite a las organizaciones anticipar y mitigar problemas potenciales antes de que ocurran, lo que conduce a prácticas de gestión de la calidad más sólidas y resilientes.

Por su parte, la revisión de 2015 de la norma ISO 9001 introdujo el concepto de los riesgos y las oportunidades como principio fundamental que exige que las organizaciones identifiquen y

aborden los riesgos y las oportunidades que pueden afectar al logro de los objetivos de calidad (AENOR, 2015b). El cambio al pensamiento basado en los riesgos constituye un enfoque proactivo que mejora la toma de decisiones, mejora la resiliencia y garantiza la coherencia de los procesos de gestión de la calidad.

En este mismo sentido, Samani et al. (2019) concluyen que la integración del pensamiento basado en riesgos en el sistema de gestión de la calidad es esencial para que las organizaciones satisfagan las demandas de los entornos empresariales modernos y cumplan con la norma ISO 9001. El modelo conceptual que proponen estos autores ofrece un marco estructurado para que las organizaciones gestionen los riesgos de forma proactiva, mejoren la eficacia de su sistema de gestión de la calidad y logren el éxito a largo plazo en la gestión de la calidad.

Finalmente, Chiarini (2017) concluye que la adopción de un pensamiento basado en el riesgo puede proporcionar a las pymes un enfoque más resiliente y adaptativo a la gestión de la calidad, lo que en última instancia conduce a un mejor desempeño, una mayor satisfacción del cliente y una mayor competitividad.

Entre los beneficios potenciales que la implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001 tiene para una organización podemos encontrar los siguientes (Anttila y Jussila, 2017; Bravi y Murmura, 2022; Bravi et al., 2019; Chiarini, 2017; Geraedts et al., 2001; Lai y Cheng, 2003; Pacana y Ulewicz 2020; Priede, 2012; Tarí et al., 2012):

1. Mejor desempeño operativo.
2. La capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
3. Mayor satisfacción del cliente.
4. Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos.
5. Mayor ventaja competitiva.

Resumiendo, la adopción hoy en día de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar, en última instancia, a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible (Silva et al., 2021; Zhao et al., 2023).

La adopción de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001 requiere un proceso de implantación estructurado, el cual desarrollaremos a continuación. Este proceso implica una serie de pasos y actividades que aseguran que todos los aspectos del sistema estén alineados con los requisitos establecidos en la norma y con los objetivos estratégicos de la organización.

3.3.5. Implantación de los sistemas de gestión de la calidad

La implantación de los sistemas de gestión de la calidad es una práctica muy extendida para conseguir la calidad en las empresas. Dicha implantación o implementación se realiza a través de un proceso organizado y cuidadosamente planificado que consta de distintas de fases y requiere un marco de trabajo que actúe como estándar de referencia para evaluar que el sistema no se crea e implementa de manera desestructurada, incompleta o arbitraria. De esta manera, el efecto de la gestión de la calidad sobre los resultados de la organización está íntimamente relacionado con el modo en que se aplican los modelos y con los factores que intervienen en dicho proceso (Balbastre, 2003), es decir, con su implementación.

Lai y Cheng (2003) concluyen que, si bien las prácticas específicas de gestión de la calidad pueden variar según la industria, en la implementación hay ciertos aspectos comunes a todas ellas, como el compromiso de los líderes, la capacitación de los empleados y el control de procesos.

Por su parte, Priede (2012) establece que la implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001 ayuda a las organizaciones a gestionar sistemáticamente la calidad, alinear sus procesos con los estándares internacionales y obtener una ventaja competitiva en el mercado global.

En este sentido, Garza-Reyes et al. (2015) sostienen que la implementación exitosa de un sistema de gestión de la calidad requiere de un enfoque holístico, en el que estos elementos estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

Según Cremades (2016), existen en la literatura numerosos trabajos empíricos que tratan de explorar la motivación que subyace tras la decisión de implementar un modelo de referencia para la gestión de la calidad. Una de las principales motivaciones para implementarlo es mejorar la eficiencia operativa mediante la estandarización de procesos, la reducción de desperdicios y la mejora de la productividad, ya que el sistema de gestión de la calidad proporciona un enfoque estructurado para la gestión de procesos, lo que ayuda a identificar ineficiencias y optimizar las operaciones (Juran, 1988).

Martínez et al. (2000) afirman que las empresas que implementan un sistema de gestión de la calidad lo hacen principalmente por los requerimientos de sus clientes. En esta línea, las principales expectativas son la mejora de la imagen y la apertura de nuevos mercados. Otra motivación clave es aumentar la satisfacción del cliente cumpliendo o superando constantemente sus expectativas, ya que un sistema de gestión de la calidad garantiza que la calidad se mantenga durante todo el proceso de producción o prestación de servicios, lo que genera una mayor satisfacción y lealtad del cliente (Oakland, 2014). Priede (2012), por su parte, afirma que la implementación de un sistema de gestión de la calidad responde a la necesidad de obtener una ventaja competitiva en el mercado.

El papel de los agentes externos, como puedan ser los consultores, se valora positivamente. Los principales obstáculos provienen del interior de la organización. Juran (1988) afirma que uno de los obstáculos más importantes para la implementación de un sistema de gestión de la calidad es la resistencia al cambio por parte de los empleados y la dirección, ya que la introducción de nuevos procesos, normas y prácticas puede generar escepticismo u oposición, en particular si existe una falta de comprensión o se percibe una amenaza a las formas de trabajo existentes. La cultura existente, la falta de formación y la falta de participación de los trabajadores en la decisión de implantar el sistema son considerados los principales obstáculos a la hora de implantar un sistema de gestión de la calidad en una empresa, mientras la implicación del equipo directivo y los mandos intermedios en el proceso es considerada la principal variable facilitadora (Martínez et al., 2002).

Por otra parte, la implementación de un sistema de gestión de la calidad requiere una inversión sustancial de tiempo, dinero y recursos humanos. Las organizaciones, en particular las pymes, pueden tener dificultades para asignar recursos suficientes para el proceso de implementación, incluida la capacitación, la documentación y la reingeniería de procesos (Al-Najjar y Jawad, 2011; Dale et al., 2016; de Carvalho y Dumke de Medeiros, 2022; Sfakianaki y Kakouris, 2020).

Una vez que se ha tomado la decisión de implementar un sistema de gestión de la calidad, la empresa debe proceder con el desarrollo del proyecto desde su inicio hasta su conclusión. En este sentido, numerosos estudios académicos se han dedicado a examinar las diversas metodologías para la implementación de sistemas de gestión de la calidad en las organizaciones. Investigadores como Moreno et al. (2001) indican que este proceso comprende varias etapas agrupadas en tres fases principales: las que preceden a la implementación, las que corresponden a la implementación en sí misma y finalmente las de desarrollo y mejora continua del sistema.

En este mismo sentido, la literatura especializada (Camisón et al., 2006; Karapetrovic y Willborn, 1998) plantea que se pueden identificar tres etapas distintas:

1. Diagnóstico preliminar y análisis. Esta fase es crucial para la organización y se enfoca principalmente en cumplir con las exigencias del modelo de referencia. Aquí se establecen los objetivos generales que la organización busca alcanzar, se identifican las expectativas de las partes interesadas y se recopila la información del modelo a utilizar.
2. Ejecución del modelo. La fase de ejecución implica las acciones necesarias para aplicar el modelo de referencia en la organización: identificación de los procesos organizativos y su gestión, aplicación de los criterios del modelo en el sistema de gestión organizativa, evaluación de la situación respecto al cumplimiento de los requisitos establecidos en el modelo de referencia, elaboración de un plan de acción y ejecución de las acciones planificadas de manera ordenada y seguimiento de su eficacia.
3. Supervisión y mejora del sistema de gestión. Una vez implementado el modelo y evaluado su cumplimiento y adaptación a la organización, se establecen acciones para mejorar el sistema de gestión. Para ello, se llevan a cabo de manera periódica auditorías internas y auditorías externas e independientes (de certificación, acreditación o seguimiento).

Para estos autores (*ibid.*), la decisión de la implantación de un sistema debe ir precedida de un compromiso firme y explícito de la dirección y de la creación de una estructura de calidad en la organización de la empresa, aspecto en el que coinciden muchos otros investigadores (Aganovic y Mekic, 2022; Arslan et al., 2024; Dale et al., 2016; Djordjevic et al., 2020).

No queremos terminar este apartado sin indicar que la complejidad del proceso de implementación de un sistema de gestión de la calidad, incluida la necesidad de comprender e interpretar normas como la ISO 9001, puede resultar abrumadora para las organizaciones (de Carvalho y Dumke de Medeiros, 2022). Esta complejidad puede generar confusión, errores en la implementación y en última instancia la imposibilidad de lograr los resultados deseados (Garvin, 1988). Por este motivo y dado que la implantación se trata de una labor especializada, es habitual que la empresa externalice el proceso de implantación y dicho proceso lo realice una consultora de gestión de la calidad, sobre todo en el caso de las pymes.

La mayoría de las empresas no solo se enfocan en implantar su sistema de gestión de la calidad conforme a la norma ISO 9001, sino que también buscan obtener su certificación, un proceso que explicamos a continuación.

3.3.6. Certificación de los sistemas de gestión de la calidad

Las empresas buscan la certificación de su sistema de gestión de la calidad por medio de un Organismo de Certificación Acreditado o *Accredited Certification Body (ACB)*. Independientes de terceros, estas organizaciones están oficialmente reconocidas y acreditadas por un ente superior para certificar que las empresas cumplen con estándares específicos, como la norma ISO 9001 (Camisón et al., 2006; Dale et al., 2016; Kaur et al., 2021; Silva y Melo, 2017), siendo responsables de realizar auditorías, evaluar el cumplimiento y emitir certificaciones que demuestren la adhesión de estas empresas a estándares de gestión de la calidad reconocidos internacionalmente.

La certificación de un sistema de gestión de la calidad exige la evaluación y auditoría periódica del sistema por parte de la certificadora, con el objetivo de evaluar la conformidad del sistema con los requisitos establecidos por la norma de referencia. En el caso que nos ocupa, la ISO 9001. Cuando el certificador considera que el sistema se ajusta a la norma emite un certificado de registro que garantiza que el sistema está completo, funciona y se audita periódicamente (Camisón et al., 2006; Dale et al., 2016; Kaur et al., 2021; Silva y Melo, 2017). Dicha certificación resultará, teóricamente, en una mayor confianza de los clientes en las operaciones y productos o servicios de una organización.

Los motivos de las empresas para la obtención de un certificado de gestión de la calidad son variados y, entre ellos, podemos encontrar los siguientes (Besterfield et al., 1995; Dale et al., 2016; Kaur et al., 2021; Kaziliūnas, 2010; Moreno, 1993; Pacana y Ulewicz, 2020; Priede, 2012; Terziovski et al., 1997; Texeira Quirós y do Rosário Fernandes Justino, 2013; Zhao et al., 2023): mejoras en el rendimiento operativo, reducción de costes, mejora en la percepción del cliente, cumplir con los requisitos regulatorios, capacidad de entrar en nuevos mercados, obtener una ventaja competitiva en ciertas industrias, coincidencia de un competidor que ha implementado un sistema de calidad, insistencia de un cliente importante, promoción y apoyo que brindan los organismos públicos a las empresas certificadas y mejora de la imagen ante la sociedad.

En este sentido, Kaziliūnas (2010) concluye que la implementación y certificación exitosa de un sistema de gestión de la calidad requiere la presencia de varios factores críticos, siendo algunos de los más importantes el compromiso activo del liderazgo, la participación de los empleados y un enfoque claro en el cliente:

- El papel del liderazgo es fundamental, ya que los líderes deben impulsar y apoyar la adopción de prácticas de calidad, promoviendo una cultura que valore la mejora continua y la excelencia en el servicio o producto final. Sin un liderazgo comprometido, es difícil que el sistema de gestión de la calidad pueda integrarse efectivamente en la organización.
- La participación de los empleados también es crucial para lograr una certificación exitosa, ya que son quienes implementan las prácticas de calidad en su trabajo diario. Un sistema de gestión de la calidad efectivo no solo se limita a los procesos documentados, sino que

requiere la implicación y el compromiso de los empleados en todos los niveles, asegurando que estos comprendan el propósito de la certificación y el impacto que tiene en el éxito organizacional. La formación y el desarrollo de habilidades son elementos importantes para fomentar esta participación y asegurar que todos se sientan responsables de mantener altos estándares de calidad.

- Además, el enfoque en el cliente debe estar en el centro del sistema de gestión de la calidad, garantizando que los procesos y prácticas de la organización estén orientados a satisfacer o superar las expectativas del cliente. La norma ISO 9001 enfatiza la importancia de este enfoque como medio para mejorar la satisfacción del cliente y fortalecer las relaciones comerciales, lo que a su vez contribuye a la sostenibilidad y competitividad de la empresa.

Finalmente, Texeira Quirós y do Rosário Fernandes Justino (2013) afirman que la certificación de un sistema de gestión de la calidad ofrece ventajas respecto a las empresas no certificadas, en particular en términos de tener procesos más estructurados, mejor documentación y un mayor enfoque en la mejora continua, calidad de productos y servicios más consistente, mayor confianza y lealtad de los clientes debido a su compromiso de mantener altos estándares de calidad y puede resultarles más fácil competir con organizaciones no certificadas en industrias sensibles a la calidad.

En cuanto a la importancia mundial de los sistemas de gestión de la calidad basados en la norma ISO 9001, Kaur et al. (2021) destacan la creciente importancia de los sistemas de gestión de la calidad basados en la norma ISO 9001 a nivel mundial y señalan que las certificaciones de sistemas de gestión han pasado por una notable evolución. Este desarrollo refleja cómo las industrias y los mercados globales han ido adaptándose a los cambios y demandas de un entorno cada vez más competitivo y dinámico. La capacidad de los sistemas de gestión para responder a estas transformaciones ha sido clave para su permanencia y relevancia, posicionándolos como una herramienta esencial en la adaptación de las organizaciones. Además, los autores sugieren que el futuro de las certificaciones de sistemas de gestión, incluidas las basadas en la norma ISO 9001, estará marcado por una integración cada vez más estrecha con los avances tecnológicos, como la IA, el análisis de grandes volúmenes de datos y la automatización de procesos. Esta incorporación de tecnología no solo facilitará la gestión eficiente de los sistemas de calidad, sino que también permitirá una mayor precisión y rapidez en la toma de decisiones, así como una mejor capacidad de

respuesta ante los cambios. Otro aspecto que Kaur et al. (2021) enfatizan es el papel cada vez más relevante de la sostenibilidad y la resiliencia en los sistemas de gestión de la calidad. Los desafíos globales, como el cambio climático y las fluctuaciones del mercado, están impulsando a las organizaciones a adoptar un enfoque más sostenible en sus operaciones y a desarrollar sistemas de gestión que puedan adaptarse a situaciones inesperadas.

Podemos acudir a las estadísticas de la Encuesta de Certificaciones de la ISO (*ISO Survey of Certifications*) para ver la evolución temporal del número de certificados otorgados a lo largo de los años, habiéndose más que duplicado el número de sistemas de gestión certificados desde principios de este siglo (ver tabla 16). Esta encuesta tiene una periodicidad anual y los proveedores de los datos son los organismos de certificación acreditados por los miembros de la *IAF* (*International Accreditation Forum*) *MLA* (*Multilateral Recognition Arrangements*).

Tabla 16: Evolución de los sistemas de gestión de la calidad implantados y certificados según la norma ISO 9001 a lo largo de los últimos años

Año	Número de certificados en el mundo
1996	162.700
2001	510.349
2006	896.905
2011	1.009.845
2016	1.105.937
2021	1.077.884
2022	1.265.216

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de ISO

A nivel nacional se observa que España es uno de los países en los que el estándar ISO 9001 está especialmente consolidado, con una proporción destacable de certificaciones emitidas en comparación con otros países (ver tabla 17). Los certificados de sistemas de gestión de la calidad emitidos en España representan más del 2% del total mundial, lo cual evidencia el alto grado de adopción y compromiso de las organizaciones españolas con este estándar internacional. Este posicionamiento de España entre los países con mayor número de certificaciones ISO 9001 refleja

un esfuerzo significativo de las empresas nacionales por alinearse con las mejores prácticas de calidad y cumplir con los requisitos internacionales de gestión.

Tabla 17: Sistemas de gestión de la calidad implantados y certificados según la norma ISO 9001 en 2022

País	Número de certificados	Porcentaje (%)
China	555.855	43,62
Italia	94.216	7,45
India	61.653	4,87
Alemania	47.576	3,76
Reino Unido	43.765	3,46
Japón	38.916	3,08
España	32.059	2,53
Estados Unidos	29.579	2,34
Corea	27.155	2,15
Francia	21.880	1,73
Brasil	18.705	1,48
Malasia	12.909	1,02
Australia	12.603	1,00
Tailandia	12.129	0,96
República Checa	11.822	0,93
Taiwán	11.760	0,93
Rumanía	10.621	0,84
Colombia	9.995	0,79
Países Bajos	9.756	0,77
Polonia	9.494	0,75

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de ISO

La gestión de la calidad establece las bases para optimizar procesos y asegurar que los productos o servicios cumplan con las expectativas del cliente y esta estructura es el pilar sobre el cual se integran otros sistemas de gestión, como el de gestión ambiental (ISO 14001) y el de seguridad y salud en el trabajo (ISO 45001), como pasamos a comentar.

3.3.7. Otros sistemas de gestión relacionados con el sistema de gestión de la calidad

Es habitual que las empresas, como algunas de las que participan en esta investigación, además del sistema de gestión de la calidad emprendan proyectos de implantación y certificación de sistemas de gestión complementarios, siendo los más extendidos (ver tabla 18) los sistemas de gestión ambiental y los sistemas de gestión de seguridad y salud, utilizando para ello las normas ISO 14001 y 45001, respectivamente.

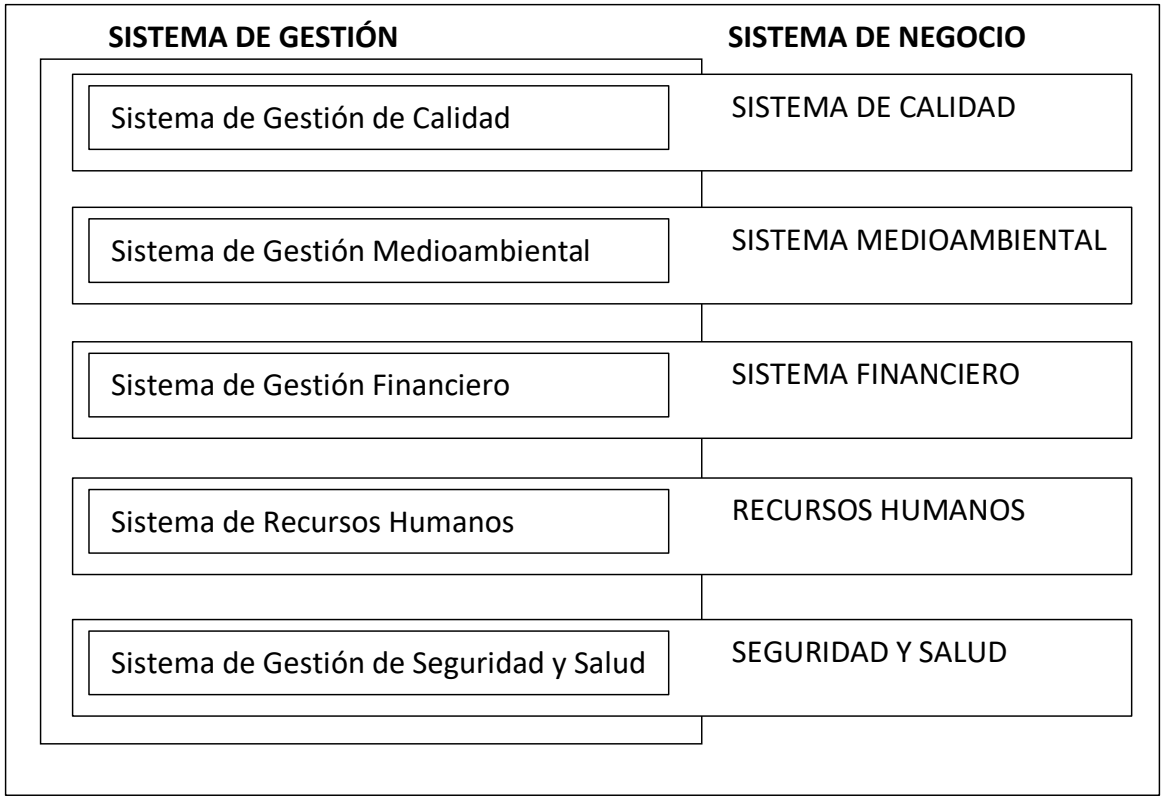
Tabla 18: Principales sistemas de gestión implantados y certificados según las normas ISO 9001, 14001 y 45001 en 2022

Norma	Denominación del sistema	Número de certificados en el mundo
ISO 9001	Sistema de gestión de la calidad	1.265.216
ISO 14001	Sistema de gestión ambiental	529.853
ISO 45001	Sistema de gestión de seguridad y salud	397.339

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de ISO

Igualmente, las empresas que han implantado varios sistemas de gestión proceden a integrar estos sistemas en un sistema único más eficaz (Bernardo et al., 2015; Karapetrovic y Willborn, 1998; Molina-Azorín et al., 2009) (ver figura 12), especialmente las que tienen implantadas las normas ISO 9001, 14001 y 45001, proporcionando sinergias y ahorros a la organización (Bugdol y Jedynak, 2015). La integración de estos sistemas permite a las organizaciones implementar una gestión unificada y coherente, que no solo mantiene altos estándares de calidad, sino que también aborda los impactos ambientales y promueve la seguridad laboral. Este enfoque integrado facilita una alineación estratégica que optimiza el uso de recursos, reduce duplicidades y permite una respuesta ágil a las demandas de múltiples partes interesadas. (Bernardo et al., 2015; Molina-Azorín et al., 2009; Simon et al., 2012).

Figura 12: Sistemas de gestión y relación con las partes del negocio de las empresas



Fuente: Karapetrovic y Willborn (1998: 207)

Desarrolladas las características de los sistemas de gestión de la calidad, incluidas su implantación y certificación y la eventual integración con otros sistemas afines, nos vamos a centrar a continuación para cerrar este capítulo en la consultoría de empresas en gestión de la calidad.

3.4. LA CONSULTORÍA DE EMPRESAS. EL CASO ESPECIAL DE LA CONSULTORÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD

3.4.1. Concepto de consultoría de empresas

La RAE, en el diccionario de la lengua española, define al consultor como la persona "que atiende consultas y asesora sobre una materia específica, sobre todo de forma profesional".

A nivel histórico, es posible que la consultoría sea la profesión más antigua del mundo, si hacemos caso de la opinión de Latiner (2006). El primer consultor parece haber sido la serpiente en el Jardín del Edén. Según el Génesis, era la más astuta de todas las bestias y le dio su opinión a Eva, quien a su vez se la propuso a Adán. Cuando Dios descubrió que Adán y Eva habían comido la fruta prohibida, Eva no aceptó la responsabilidad y afirmó que había sido engañada por la serpiente. Pero el origen moderno de esta profesión en lo referente a la consultoría empresarial habría que buscarlo a finales del siglo XIX, motivado por el crecimiento y complejidad de las grandes organizaciones industriales de los Estados Unidos, que provocaron la proliferación de ingenieros, contables y abogados, ofreciendo consejos empresariales de manera independiente (McKenna, 1995).

A pesar de que muchas decisiones importantes en una amplia gama de organizaciones y sectores se toman con la ayuda de consultores de gestión, la consultoría de gestión es una rama que ha atraído poca atención por parte de los investigadores de servicios profesionales y representa un vacío importante en la literatura de marketing sobre gestión de relaciones (Karantinou y Hogg, 2001). La sensación de influencia y poder, combinada con las preocupaciones en relación con su rendición de cuentas, es lo que ha elevado el perfil de la consultoría de gestión en la literatura académica y la ha convertido en un área de investigación floreciente (Kipping y Clark, 2012). Además, la consultoría de gestión es un contexto importante para investigar las relaciones ya que las tareas de consultoría tienden a basarse en proyectos a largo plazo y las interacciones entre

clientes y consultores se caracterizan por la complejidad, los conflictos de valores, la asimetría de la información, los equilibrios de poder complejos y las diferencias en sus percepciones y expectativas (Karantinou y Hogg, 2001).

Aunque puede definirse de muchas formas, la consultoría en empresas adopta dos enfoques principales (Kubr, 2002): el funcional, donde el consultor proporciona ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea, pero no es responsable de hacer la tarea en sí, sino que ayuda a quienes la ejecutan; y el profesional, donde el consultor trata de cambiar o mejorar una situación sin control directo sobre la implementación.

El propio Kubr (2002) considera a la consultoría como el servicio profesional realizado por personas especialmente capacitadas y con experiencia para ayudar a los gerentes a identificar y resolver problemas de gestión y operativos de las diversas instituciones de nuestra sociedad. Este servicio profesional se centra en mejorar el desempeño administrativo, operativo y económico de estas instituciones.

Por su parte, Antonorsi (2010) entiende por servicio de consultoría cualquier forma de proporcionar ayuda sobre contenidos, procesos o estructuras, cuando la persona o empresa que la ofrece no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea, sino que colabora con quienes lo son. En su sentido más amplio, es un proceso que resulta de una relación establecida entre personas que tratan de resolver un problema y otras que intentan ayudarlas. Se suele denominar “cliente” al que necesita la ayuda y “consultor” al que la ofrece.

Von Nordenflycht (2010) estudia a las empresas de servicios profesionales o *Professional Service Firms (PSFs)* y clasifica a las empresas intensivas en conocimiento (*knowledge intensive firms*) en cuatro tipos:

1. Desarrolladores de tecnología (e.g., laboratorios de I+D+i).
2. Nuevas empresas de servicios profesionales o *Neo-PSFs* (e.g., consultores).
3. Instalaciones profesionales o *Professional Campuses* (e.g., hospitales).
4. Empresas de servicios profesionales clásicas o *Classic PSFs* (e.g., abogados, contables y arquitectos).

Nuestra investigación se centra en el segundo grupo, dado que la consultoría se presta por un consultor independiente.

La prestación de consultoría de gestión presenta una considerable complejidad e incertidumbre desde el punto de vista del cliente. Esta actividad proporciona un servicio inherentemente intangible (Vladiu et al., 2002), que suele requerir de un intercambio relacional entre el consultor y el cliente que permita la transferencia de conocimientos y experiencia (Clark, 1995).

La consultoría de gestión constituye un mercado amplio y no regulado. No existen restricciones específicas o formales de entrada al mercado, ni tampoco ningún control de los nombres de "consultor", "asesor de negocios" u otras marcas comerciales generales, lo cual contrasta con otros campos de servicios profesionales como el servicio jurídico, la contabilidad, la banca y el asesoramiento financiero, que están fuertemente regulados.

Tal y como establece Clark (1993), en un mercado no regulado los clientes tienen problemas de evaluación. Juzgar la calidad del servicio que probablemente se recibirá antes de recibirlo es difícil. Y también puede ser difícil evaluar plenamente la idoneidad del servicio después de haberlo recibido. La consultoría de gestión es un mercado caracterizado por asimetrías de información que el cliente debe superar. Esto es, en este tipo de actividad el consultor tiene más conocimiento sobre la calidad y el carácter de los resultados del servicio que los propios clientes, por ello, las empresas cliente utilizan sus relaciones existentes con los consultores y la recomendación de terceros para superar este tipo de asimetrías (Clark, 1995).

La consultoría de empresas se presenta como una actividad profesional clave en el mundo empresarial moderno, proporcionando a las organizaciones el conocimiento especializado y el apoyo necesario para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades. En el siguiente apartado, profundizamos en el proceso de consultoría empresarial, desglosando las fases que lo componen, desde el diagnóstico inicial hasta la implementación de soluciones, mostrando cómo cada etapa es crucial para garantizar resultados efectivos y sostenibles para las organizaciones.

3.4.2. El proceso de consultoría de empresas

Por lo que respecta a las principales tareas que se desarrollan en la consultoría en la empresa, Turner (1982) sostiene que, hasta finales de la década de 1970, el consultor a menudo trabajaba como proveedor del cliente; sin embargo, esta relación se basa cada vez más en una asociación de colaboración basada en el respeto mutuo destinada a mejorar, fundamentalmente, los resultados del cliente. Así, desde una perspectiva clásica, las tareas que realiza un consultor son: a) proporcionar información al cliente; b) resolver problemas; c) hacer diagnósticos; d) hacer recomendaciones; y e) implementar acciones recomendadas. Pero desde una perspectiva más evolucionada del rol del consultor en gestión, junto a las tareas que lleva a cabo un consultor en gestión clásico la consultoría contemporánea de gestión debe incorporar el compromiso con las acciones correctivas, la facilitación del aprendizaje y la mejora de los resultados organizativos.

De manera sintética, la literatura especializada establece que estas tareas han de estar relacionadas con: a) la previsión y análisis de las condiciones ambientales que afectan a las organizaciones como parte del proceso de formulación de la estrategia competitiva (Gorman y McCarthy, 2006; Klychova et al., 2017); b) evaluar y analizar los recursos y procesos internos de la organización (Huning et al., 2011); c) suministrar métodos y herramientas a la empresa cliente para diagnosticar el estado de la organización, resolver problemas organizativos o elaborar planes estratégicos (Kalenskaya y Shafigullina, 2014; Klychova et al., 2017); y d) prestar ayuda a la hora de adquirir conocimiento especializado y métodos considerados buenas prácticas para poder identificar problemas e implementar cambios en la organización (Ibatova et al., 2018). En este sentido, Morris y Empson (1998) indican que los consultores adquieren su conocimiento mediante la formación y la experiencia que desarrollan con el tiempo, lo que les coloca en una posición de ventaja respecto a sus clientes (i.e., las empresas) y, por lo tanto, es lógico que estas últimas busquen dicho conocimiento.

Según Kubr (2002), la consultoría se lleva a cabo de acuerdo con un proceso que abarca las siguientes fases: iniciación, diagnóstico, planificación de medidas, aplicación y terminación.

- La fase de iniciación consiste en establecer los primeros contactos con el cliente, hacer un diagnóstico preliminar de los problemas, planificar el cometido o la intervención, formular propuestas de tareas para el cliente y elaborar el contrato.
- La fase de diagnóstico incluye el análisis del objetivo y del problema, el descubrimiento, el análisis y la síntesis de los hechos, y la presentación de los resultados al cliente.
- La fase de planificación de medidas incluye la elaboración de soluciones, la evaluación de opciones, la propuesta de solución al cliente (con su correspondiente decisión) y la planificación de la puesta en vigor de las medidas de solución.
- La fase de aplicación suele incluir el apoyo a la implantación de las medidas de solución (si se le solicita al consultor), eventuales propuestas de ajuste (producto del seguimiento) y muy frecuentemente acciones de capacitación para facilitar la solución.
- Por último, la fase de terminación incluye la evaluación de los resultados, el informe final, el establecimiento de compromisos, los planes de seguimiento y la retirada del consultor.

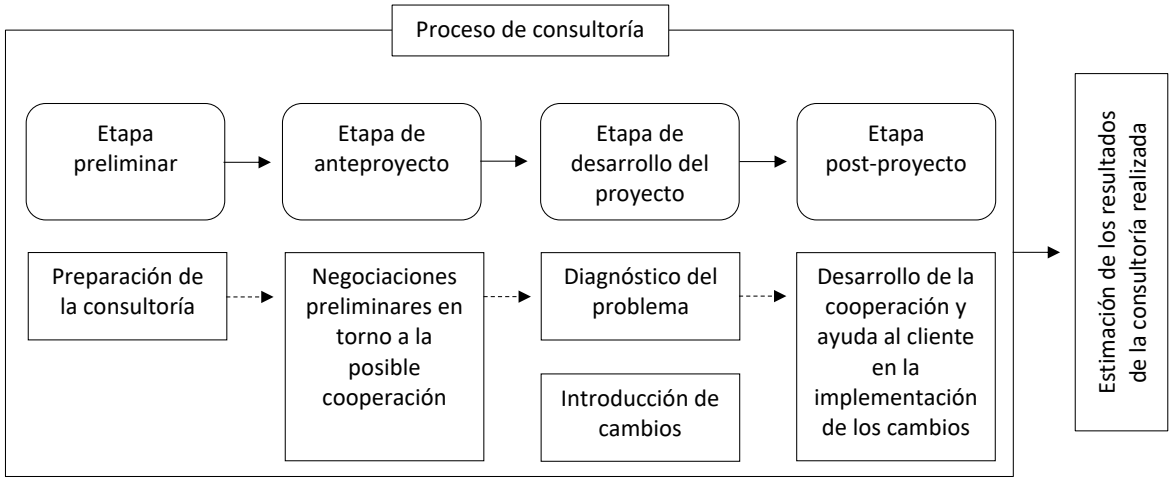
De manera similar, Ibatova et al. (2018) establecen que el proceso de consultoría incluye las siguientes etapas (ver figura 13):

- La etapa preliminar es donde el equipo directivo de la empresa cliente toma consciencia de la existencia de problemas y la necesidad de su resolución a través del consultor externo. Esta etapa está dedicada a recopilar y analizar información sobre los consultores, sus servicios y las condiciones particulares para su contratación y cooperación.
- Etapa de anteproyecto. En esta etapa se producen las negociaciones entre el consultor y la empresa cliente con relación a la posible cooperación y posibles formas de resolver el problema que da origen a la necesidad de la cooperación. En esta etapa, la formación y desarrollo de actividades como seminarios, exposiciones o conferencias, entre otras, con la participación de futuros clientes suelen ser habituales.
- Etapa de desarrollo del proyecto. En esta etapa, los consultores realizan el diagnóstico de la empresa cliente, recopilan datos y obtienen una imagen completa de la actividad vital de la organización con el fin de poder analizar los datos obtenidos (e.g., datos de carácter

organizativo, técnico, financiero, económico, etc.) y generar perspectivas de desarrollo para la empresa. Esta fase se completa con la implementación.

- Etapa post-proyecto. En esta fase se analiza el desempeño del consultor, comparando los resultados obtenidos con los planificados. Se identifican las desviaciones ocurridas y se examinan las causas que las originaron. En caso necesario, podrían implementarse medidas correctivas adicionales. Al final, se realiza un informe sobre el trabajo realizado y se firma un acta de aceptación o entrega.

Figura 13: Etapas de la consultoría



Fuente: Ibatova et al. (2018: 477)

El proceso de consultoría de empresas no solo depende de una metodología clara y estructurada, sino también de las cualidades del consultor que lo ejecuta. La efectividad en cada fase, desde el diagnóstico hasta la implementación de soluciones, está directamente relacionada con las habilidades, experiencia y capacidades del consultor. Por ello, a continuación, detallaremos las cualidades y criterios de selección de los consultores de empresa.

3.4.3. Cualidades y criterios de selección de los consultores de empresas

Generar confianza en las relaciones entre clientes y consultores es un desafío debido a la alta incertidumbre del mercado de consultoría, ya que no existe certificación o acreditación profesional de los consultores, lo que aumenta la incertidumbre y vulnerabilidad de los clientes al elegir consultores. La confianza en la relación cliente - consultor se basa en la reputación del mercado, en la experiencia directa con el cliente o obtiene a través de una red de conocidos de confianza (Glückler y Armbrüster, 2003).

En el ámbito personal del consultor, Kubr (2002) establece que los buenos consultores han de poseer cualidades como: la capacidad intelectual; la capacidad para entender a otras personas y trabajar con ellas; la capacidad para comunicar, persuadir y motivar; la madurez intelectual y emocional; la energía personal e iniciativa; la ética e integridad; y la salud física y mental. De manera sintética, estas cualidades hacen referencia a tres tipos de competencias distintas, a saber:

- Competencias técnicas. Aquellas relacionadas con la especialidad de la consultoría practicada.
- Competencias relacionales. Aquellas necesarias para manejar adecuadamente las relaciones humanas tanto con los clientes como dentro del equipo de consultoría.
- Competencias metodológicas. Las relativas a la práctica de la consultoría.

Según Williamson (1995), los consultores de gestión, ya sea que asesoren sobre calidad o sobre otras cuestiones de gestión, deben poseer varios atributos específicos: respetar escrupulosamente la confidencialidad de los clientes; ser honestos y dignos de confianza en todos los asuntos; y centrarse en maximizar los beneficios estructurales a largo plazo en lugar de orquestar deliberadamente un éxito cosmético a corto plazo. Además de estas preocupaciones universales de la consultoría, los consultores de calidad deben poseer específicamente cuatro habilidades:

1. La capacidad de cambiar las mentalidades sobre la calidad.

2. La capacidad de facilitar el cambio cultural.
3. La capacidad de incorporar la calidad.
4. La capacidad de ser catalizadores, no comandantes.

Estas cualidades y competencias contribuirán, en última instancia, a la elección del consultor por parte de la empresa cliente. Así, la literatura especializada (de Caluwé y Reitsma, 2010; El Dine y Taher, 2020; Schmuck, 2017; Vladiu et al., 2002) afirma que los clientes, fundamentalmente, eligen a sus consultores en función de la integridad y ética profesional de la empresa consultora, su competencia profesional, el enfoque adoptado para la resolución de problemas, su capacidad para entregar el trabajo a tiempo, su capacidad para desplegar recursos, y su imagen y reputación. Asimismo, tal y como se mencionó unos párrafos más arriba, la experiencia previa con el consultor (Kubr, 2002) y el uso de contactos personales o la referencia de otro consultor (Bennett y Smith, 2004) son aspectos fundamentales para la elección de un consultor por parte de la empresa cliente (ver tabla 19).

Tabla 19: Método de selección de los consultores por parte de los clientes

Proceso de selección	Porcentaje (%)
A través de una red o contacto personal	32,7
Uso anterior	24,0
A través de un contacto de negocios, un consultor u otro organismo público	23,7
A través de correos electrónicos o telemarketing	10,9
A través de otros consultores	5,9

Fuente: Elaboración propia a partir de Bennett y Smith (2004)

Por último, Ceptureanu et al. (2017) consideran el estilo de liderazgo del consultor como un factor crítico de éxito, más importante incluso que la competencia técnica.

Después de analizar la consultoría de empresas en general, en el siguiente apartado abordaremos el estudio de la consultoría de empresas en el área específica de la gestión de la calidad.

3.4.4. La consultoría en gestión de la calidad en las empresas

La consultoría en gestión de la calidad adquiere nuevos formatos a partir de los años 80, creciendo y adquiriendo notoriedad dentro de las empresas. En esta época, influenciadas por las empresas japonesas, las consultoras juegan un papel realmente importante en la implementación de herramientas de gestión en las empresas a través de paquetes de gestión que abarcan los estándares de calidad (Silva y Melo, 2017). Más tarde, durante los años 90, una nueva ola de consultores apareció especializada en el estándar ISO 9001, con un alto grado de interacción con sus clientes (Vladiu et al., 2003).

A este respecto, numerosos estudios destacan la importancia del apoyo que prestan los servicios de consultoría para la implantación de los estándares y modelos en gestión de la calidad. En nuestro país, investigaciones anteriores mostraban que aproximadamente el 80% por ciento de las empresas españolas encuestadas (Casadesús, 1998) contrataban consultores externos para ayudarles a implantar dichos sistemas. Los servicios prestados van desde la formación previa o la elaboración de procedimientos hasta la auditoría de mantenimiento del sistema tras la certificación. En el caso particular de las pymes, estas a menudo recurren a consultores externos para obtener orientación en áreas como la gestión de la calidad debido a su limitada experiencia interna derivada de su escasez de recursos (Tann y Laforet, 1998).

Además, los resultados de varios estudios (Casadesús et al., 2002; Vladiu et al., 2003) muestran que el rendimiento de los consultores profesionales independientes es muy diferente al de las grandes empresas consultoras. Los consultores independientes ofrecen un servicio de alta calidad que está a la altura de las expectativas de sus clientes y los beneficios que estos obtienen al trabajar con un consultor también son percibidos como muy altos, ligeramente superiores a los percibidos por las empresas que emplean a grandes consultoras.

Hay que tener en cuenta también que los principios y el cambio cultural necesarios para implantar la gestión de la calidad en una organización van a generar un contexto facilitador de la transferencia

de conocimiento en los procesos de consultoría. En este sentido, Molina et al. (2004) señalan que los principios y prácticas de gestión de la calidad estimulan la capacidad de las empresas para transferir conocimiento, ya que los dos (i.e., la consultoría y la gestión de la calidad) se basan en la creación de una atmósfera de confianza dentro de la organización. De forma particular, la implantación de la gestión de la calidad promueve el empoderamiento, la participación y el trabajo en equipo de los empleados, características fuertemente vinculadas a la transferencia de conocimientos (Zeng et al., 2017).

Una vez hemos presentado en este capítulo la consultoría en gestión de la calidad en las empresas y hemos introducido brevemente el contenido básico objeto de transferencia en este tipo de procesos (i.e., la gestión de la calidad), procedemos en el siguiente capítulo a detallar los fundamentos teóricos relativos a la transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad en el caso particular de las pymes, fenómeno central de investigación en esta tesis doctoral.

CAPÍTULO 4. LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO EN LA CONSULTORÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS PYMES

Una vez descritos los fundamentos teóricos relacionados con el proceso de transferencia de conocimiento en el segundo capítulo de la tesis y presentadas las características de la consultoría en gestión de la calidad en el tercero, en este cuarto capítulo describimos y presentamos los argumentos teóricos que relacionan ambos constructos, esto es, la transferencia de conocimiento y la consultoría en gestión de la calidad en las pymes.

Dado que nuestra tesis doctoral se centra en analizar este fenómeno en el marco de las **pymes**, creemos necesario también contextualizar al lector en las características y procesos de este tipo de organizaciones y en cómo estas pueden condicionar los procesos de transferencia de conocimiento. En este sentido, resulta esencial comprender la dinámica de las pymes en el contexto de la transferencia de conocimiento, considerando que muchas de estas organizaciones emplean la gestión de la calidad como piedra angular para impulsar su mejora competitiva (Crăciun, 2013). Por consiguiente, iniciamos este capítulo haciendo referencia a este tipo de organizaciones y explorando las particularidades que la transferencia de conocimiento puede tener en este ámbito empresarial.

Con posterioridad, introducimos los fundamentos teóricos de la transferencia de conocimiento en el ámbito de la **consultoría en gestión de la calidad aplicada a las pymes**. Analizamos cómo este proceso, ampliamente estudiado en contextos empresariales generales, adquiere particularidades significativas cuando se enmarca en la interacción entre consultores y pymes. En este contexto particular, exploramos cómo los principios y herramientas de la gestión de la calidad son transmitidos y adoptados por este tipo de empresas. Además, subrayamos la importancia de los consultores como agentes clave en la transferencia de conocimiento, analizando las variables que facilitan o dificultan este proceso, así como los desafíos específicos que enfrentan las pymes para implementar de manera efectiva los sistemas de gestión de la calidad en su operación diaria.

Con todo lo anterior presentamos un **modelo teórico preliminar** que ilustra y recoge los principales elementos y variables que condicionan el fenómeno que estamos estudiando a través de la presente investigación, a saber, la transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad en las pymes. Dicho modelo no pretende ser exhaustivo ni tiene como finalidad el establecimiento de relaciones entre variables susceptibles de ser contrastadas estadísticamente. Más bien al contrario, el modelo nos ofrece el punto de partida para poder diseñar de manera alineada y coherente los métodos, procedimientos y herramientas para la recogida y el análisis de la información procedente del trabajo de campo.

4.1. LAS PYMES COMO CONTEXTO PARA LA TRASFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

4.1.1. Concepto de pyme

Según las regulaciones de la UE, una empresa se define como cualquier entidad, independientemente de su forma jurídica, que lleva a cabo una actividad económica, entendida como la venta de productos o servicios a un precio determinado o en un mercado específico. En cuanto a las pymes, conocidas en inglés como *Small and Medium Enterprise (SME*), existen diversas definiciones, las cuales suelen basarse en criterios como el número de empleados y/o la facturación anual. En el ámbito legal, la Unión Europea define a las pymes como aquellas empresas que emplean a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de los 50 millones de euros, o cuyo balance general anual no supera los 43 millones de euros. Esta definición se encuentra detallada en el Anexo I del Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión Europea.

Desde una perspectiva académica, la definición de pyme plantea a los investigadores un dilema específico de cada país. “Pequeña”, “mediana” y “grande” son medidas relativas que varían según la solidez de la economía anfitriona. Como señalan Steenkamp y Kashyap (2010, p. 372), las definiciones suelen referirse a umbrales relacionados con los ingresos, los activos y el número de empleados. “No existe una definición universalmente utilizada de lo que constituye una pequeña empresa y con qué criterios debe medirse [....] A nivel internacional, las pymes constituyen un grupo diverso y dinámico de empresas y el tamaño de la empresa se mide de diversas maneras. Aunque normalmente se utilizan el número de empleados, las cifras de ventas, los activos y la clasificación industrial para determinar el tamaño de la empresa, las diversas estructuras de las economías hacen que una única definición estadística sea poco práctica.”. Algunos investigadores se basan en todos

los componentes de la definición, mientras que otros se basan en componentes seleccionados o en ninguno.

Los resultados muestran que dentro de la literatura se utilizan diferentes medidas para definir a las pymes (e.g., ingresos anuales o valor del balance), e incluso cuando la medida utilizada es la misma las estadísticas son muy diferentes (e.g., de menos de 250 empleados a menos de 1.000 empleados). Curiosamente, se utilizan distintas definiciones de pyme y a veces se tratan distintos tipos de organizaciones (e.g., micro, pequeñas y medianas) como equivalentes, lo que dificulta las comparaciones entre estudios. En cualquier caso, las pymes presentan características específicas que las distinguen de las grandes organizaciones.

Wickert y Herschel (2001) definen a una pyme como una organización que cuenta con menos de 500 empleados. Esta definición se centra en la dimensión de la fuerza laboral como indicador clave para clasificar el tamaño de una empresa.

Por su parte, Ayyagari et al. (2007) consideran a las pymes como empresas más pequeñas, que emplean a menos personas e invierten menos dinero que las grandes corporaciones asumiendo que la definición varía según la industria y el país.

Desde otra perspectiva distinta, De Massis et al. (2012) establecen que una pyme es una empresa en la que los propietarios tienen el poder de influir en la visión corporativa y la intención de transferir el negocio a través de generaciones.

Estas diferentes definiciones reflejan la complejidad y la diversidad de criterios que se pueden emplear para clasificar a las empresas como pymes y subrayan la importancia de considerar múltiples factores al determinar el tamaño y la categorización de una organización en este contexto empresarial.

4.1.2. Importancia de las pymes

Desde el punto de vista de su importancia económica, debemos tener en cuenta que las pymes constituyen una parte considerable de la economía de cada país. En España en general, y en la Comunidad Valenciana en particular, gran parte del tejido empresarial está formado por pymes (Ormazabal et al., 2018). Según el *Marco Estratégico en Política PYME 2030* de la Sociedad General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa perteneciente al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo en España las pymes suponen el 99,8% de las empresas, representan poco más del 62% del VAB y el 66% del empleo empresarial total.

Por su parte, los informes de las economías de la OCDE destacan el importante papel que las pymes desempeñan a nivel mundial. Por ejemplo, basándonos en el estudio del IEE que recopiló datos del informe de la OCDE denominado *Entrepreneurship at Glance 2017*, el 95 % de las empresas españolas son pymes y entre el 60 % y el 70 % del empleo y el 55 % del PIB proceden de las mismas. Además de desempeñar un papel vital en las economías globales actuales, las pymes se están convirtiendo en las principales fuentes de manufactura, servicios, exportación, empleo, innovación técnica y promoción de habilidades empresariales (Pillania, 2008).

Las pymes representan un sistema organizacional ampliamente difundido que se basa en el emprendimiento y en el que los empleados (o capital humano) juegan un papel relevante en el aumento del desempeño corporativo. Los empleados, con su potencial para la creación de conocimiento y aprendizaje, son uno de los factores más importantes para la efectividad de las pymes (Crossan et al., 1999; Secchi, 2021).

Las pymes tienen una estructura plana y un estilo de gestión orgánico y flotante que fomenta el espíritu emprendedor y la innovación. Suelen ser informales, no burocráticas y existen pocas reglas establecidas. El control tiende a basarse en la supervisión personal del propietario y las políticas formales tienden a estar ausentes en las pymes (Daft, 2007).

Por otra parte, las pymes han sido consideradas como emprendimientos diversos, a menudo con recursos limitados, que van desde microempresas impulsadas por la necesidad y orientadas a la supervivencia hasta empresas emergentes de alto crecimiento impulsadas por las oportunidades

que crean empleos, respaldan los medios de vida y desarrollan el capital humano (Angulo-Guerrero et al., 2017; Doh y Kim, 2014; Morris et al., 2015).

Las características de las pymes (flexibilidad, estructura organizativa más horizontal, recursos limitados…) influyen directamente en cómo gestionan el conocimiento, como veremos a continuación. A diferencia de las grandes corporaciones, donde los sistemas de gestión del conocimiento suelen ser más formales y estructurados, en las pymes este proceso tiende a ser más informal y dependiente del capital humano. Sin embargo, precisamente debido a su tamaño, la gestión efectiva del conocimiento en las pymes puede convertirse en una ventaja competitiva clave.

4.1.3. La gestión del conocimiento en las pymes

Según Massaro et al. (2016), a pesar de su gran importancia, pocos estudios están dedicados a la gestión del conocimiento en pymes (Cerchione y Esposito, 2017; Delahaye, 2003; Esposito y Evangelista, 2016; Wong y Aspinwall, 2004).

Parecería que muchos investigadores en este campo, consciente o inconscientemente, confrontan las actividades de gestión del conocimiento en las grandes empresas con las que se encuentran en las empresas más pequeñas, asumiendo que ambos tipos de empresas son comparables (Durst y Edvardsson, 2012), si bien es bien sabido que las pymes no son versiones más pequeñas de las grandes empresas (Olejnik, 2014).

Del mismo modo, lo que a menudo se pasa por alto al investigar las pymes es la cuestión de la heterogeneidad (Curran y Blackburn, 2001). Es difícil comparar las pymes, lo que hace que la noción de un único enfoque de gestión del conocimiento sea casi imposible.

Handzic (2004) destaca tres motivos fundamentales que han impulsado el creciente interés de las pymes hacia la gestión del conocimiento:

- La minimización del riesgo: Desde este punto de vista, las pymes buscan principalmente que la gestión del conocimiento les permita capturar y localizar aquellos conocimientos valiosos dentro de la empresa que contribuyen a mitigar posibles riesgos.
- La búsqueda de la eficiencia: Desde esta perspectiva, las pymes se centran en la transferencia y el intercambio de prácticas para optimizar los procesos organizacionales.
- La innovación: Con un enfoque hacia la generación de nuevos conocimientos y procesos necesarios para fomentar la creatividad y la innovación, las pymes encuentran en la gestión del conocimiento una herramienta vital para el desarrollo de innovaciones exitosas.

Hay una gran cantidad de estudios que describen cómo las grandes empresas están explotando con éxito las prácticas de gestión del conocimiento, mientras que las pymes muestran un uso deficiente de dichas prácticas y no aprovechan plenamente sus beneficios (Alavi y Leidner, 2001; Durst y Edvardsson, 2012; Thorpe et al., 2005).

A este respecto, la implementación exitosa de la gestión del conocimiento en las pymes conlleva una serie de beneficios que contribuyen significativamente a mejorar su competitividad. En este sentido, Handzic (2004) establece los siguientes:

- Permite a las organizaciones obtener una comprensión más profunda de las necesidades, preferencias y presiones de los clientes, lo cual facilita la adaptación de productos y servicios a sus demandas.
- Facilita el establecimiento de relaciones más sólidas y duraderas con los clientes, basadas en una comprensión mutua y una comunicación efectiva.
- Contribuye a que una organización consolide y mantenga su posición como líder del conocimiento en su sector, lo que conlleva ventajas competitivas significativas.
- Reduce los costos asociados con los procesos comerciales y de producción al mejorar la eficiencia y la calidad, lo que resulta en una mayor rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

- Y, por último, permite a las organizaciones aprender de experiencias pasadas y aplicar lecciones aprendidas de trabajos, proyectos y tareas anteriores para mejorar su desempeño futuro, lo que conduce a una mejora continua y un desarrollo progresivo.

Por su parte, Nonaka (1991) sostiene que para que una pyme desarrolle una ventaja competitiva basada en el capital intelectual, necesita pasar por tres etapas involucradas en su desarrollo:

1. Aprendizaje individual para desarrollar el conocimiento localizado.
2. Transferencia tácita de conocimiento para difundir el conocimiento en toda la organización.
3. Aprendizaje organizacional para incorporar el nuevo conocimiento en los procedimientos y acciones inconscientes de la organización, desarrollando así una ventaja competitiva.

La implementación de la gestión del conocimiento por parte de las pymes implica el desarrollo de un plan detallado, minimizando el tiempo y la carga financiera de dicha implementación. Este proceso de implementación se estructura en cuatro fases (Handzic, 2004):

1. Crear conciencia sobre la gestión del conocimiento: Requiere definir y comunicar conceptos de transferencia del conocimiento, desarrollar terminología común y crear un entendimiento común en toda la organización.

2. Alinear la gestión del conocimiento con la estrategia de negocio: Implica determinar la posición de una organización, considerar sus motivos para la gestión del conocimiento y determinar los resultados esperados y cómo verificarlos.

3. Auditar los activos y recursos de conocimiento (i.e., análisis de fortalezas y debilidades). Es de suma importancia determinar si este conocimiento crítico está estrechamente conectado con las habilidades de las personas y profundamente arraigado en sus años de experiencia o si, simplemente, se guarda en instrucciones, procedimientos, documentos y bases de datos.

4. Desarrollar e implementar una solución de gestión del conocimiento adecuada en función del diagnóstico efectuado. La solución ha de combinar aquellos procesos, ajustes culturales y tecnologías que tengan el mejor potencial para mejorar el conocimiento y agregar valor a la empresa.

En muchas pymes los propietarios / gerentes asumen una posición central (Bridge et al., 2003). En un entorno así, no es raro que los procesos de planificación empresarial y toma de decisiones se limiten a una sola persona (Culkin y Smith, 2000). Esta centralidad también significa que esas personas en particular son responsables de reconocer los beneficios de la gestión del conocimiento para apoyar las operaciones de la empresa.

A pesar de estos beneficios potenciales, en gran parte de las organizaciones de reducido tamaño no existe una gestión sistemática del conocimiento (McAdam y Reid, 2001; Wong y Aspinwall, 2004) y, si se implementan medidas, estas pueden considerarse menos sofisticadas. En este sentido, Hutchinson y Quintas (2008) afirman que las pymes no cuentan con procesos formales de gestión del conocimiento y, por lo tanto, es probable que adopten procesos informales.

Varias investigaciones destacan que los factores que impiden la adopción de prácticas y estrategias de gestión del conocimiento por parte de las pymes están, directa o indirectamente, relacionados con los siguientes tres aspectos (Desouza y Awazu, 2006; Egbu et al., 2005; McAdam y Reid, 2001; Wong, 2005; Wong y Aspinwall, 2005):

- Su naturaleza del conocimiento, que es principalmente humana.
- La existencia de una especie de conocimiento común, que es un conocimiento compartido por todos los miembros de la organización.
- Su escasez crónica de recursos humanos y financieros.

Aunque estos tres aspectos parecen explicar los factores que hasta ahora han dificultado la adopción de prácticas de gestión del conocimiento en las pymes, cabe destacar que las TICs ofrecen cada vez más nuevas herramientas que se caracterizan por ser (Garrigos-Simon et al., 2012; Matlay y Westhead, 2005):

- De bajo coste. Esto implica sistemas de gestión del conocimiento que no requieren inversiones financieras significativas.
- De fácil uso. Proporcionan sistemas de gestión del conocimiento que no necesitan habilidades específicas.
- Más eficaces. En comparación con las herramientas tradicionales, las nuevas son capaces de apoyar los procesos de socialización entre los miembros de un grupo.

Por todo lo anterior, sería esperable y deseable que las pymes pusieran en marcha políticas y prácticas de gestión del conocimiento basadas en este tipo de herramientas.

Una vez presentados los argumentos relativos a la gestión del conocimiento en las pymes, en el siguiente apartado vamos a centrarnos en uno de sus procesos particulares, a saber, el de la transferencia de conocimiento, objeto de la presente investigación.

4.1.4. La transferencia del conocimiento en las pymes

Aunque la literatura existente sobre el intercambio del conocimiento y su transferencia se centra principalmente en las grandes organizaciones, en los últimos años los académicos han enfatizado que el contexto de las pymes (Eze et al., 2013; Massaro et al., 2016; Serenko y Bontis, 2013; Thorpe et al., 2005) también debe estudiarse, porque dicho intercambio del conocimiento y su transferencia tienen un impacto directo tanto en el crecimiento de las pymes como en la economía de un país (Anand y Dalmasso, 2019).

Las características de las pymes impactan en sus procesos de gestión del conocimiento. Desouza y Awazu (2006) enfatizan cinco peculiaridades clave que apoyan la práctica de la transferencia del conocimiento en las pymes:

- Falta de repositorios de conocimiento explícitos porque cada gerente / propietario actúa como un repositorio de conocimiento.
- El conocimiento común que poseen los miembros de la pyme es profundo y amplio para facilitar las cuestiones de transferencia de conocimiento, comprensión y aplicación.
- Los estrechos lazos sociales entre los miembros de la pyme actúan como un elemento disuasorio contra las cuestiones relacionadas con la transferencia del conocimiento.

- Las pymes tienen una habilidad especial para explotar fuentes extranjeras de conocimiento debido a sus recursos limitados y porque no pueden dedicar esfuerzos a crear nuevo conocimiento.
- La tecnología no es una parte tan importante de su enfoque de gestión del conocimiento.

Por otro lado, Durst y Edvardsson (2012) analizaron cómo los recursos limitados, la flexibilidad, el tamaño limitado, la falta de formalización de los procesos y las tasas de rotación más bajas diferencian los procesos de la transferencia del conocimiento de las pymes.

Las consecuencias y los resultados del intercambio y la transferencia del conocimiento para las pymes son múltiples. La capacidad innovadora de las pymes es consecuencia de un intercambio del conocimiento eficaz y de una mejora operativa en las pymes que proviene de una transferencia del conocimiento efectiva (White et al., 2014). La implementación exitosa del intercambio del conocimiento y la transferencia del conocimiento es clave para la capacidad de innovación de las pymes (Baker y Yusof, 2016; Vajjhala y Vucetic, 2013).

Finalmente, Anand, et al. (2021) indican que el intercambio y la transferencia del conocimiento participan en la mejora del enfoque estratégico de las pymes en recursos humanos, incluido el aprendizaje organizacional, las relaciones con los clientes, la creatividad, mayores ganancias y efectos positivos en los procesos operativos y la toma de decisiones.

Por lo que respecta a las fuentes para la transferencia de conocimiento en las pymes, hay que tener en cuenta que el conocimiento no solo se produce internamente. De hecho, debido a sus características intrínsecas y limitaciones naturales las pymes se ven obligadas a recurrir a fuentes externas de conocimiento (Egbu et al., 2005).

El conocimiento externo es de suma importancia para las pymes, mientras que las grandes empresas pueden prestar más atención al conocimiento generado en el ámbito interno (Sparrow, 2001) o, lo que es lo mismo, las organizaciones más grandes son menos propensas a explotar fuentes externas de conocimiento (Prahalad y Ramaswamy, 2004). En este sentido, las pymes tienen una habilidad especial para explotar fuentes externas de conocimiento (Robinson, 1982). Como tienen recursos limitados y no pueden dedicar esfuerzos a crear conocimiento, buscan el conocimiento fuera de la organización.

Esta idea es reforzada por los resultados del trabajo de Chen et al. (2006), quienes examinaron las necesidades y prácticas de las pymes en materia de transferencia de conocimiento entre organizaciones y confirmaron la creencia general de que el conocimiento externo es de suma importancia para las pymes y demuestra que estas tienen necesidades muy fuertes de conocimiento externo y de transferencia de conocimiento interorganizacional.

En particular, Chen et al. (*ibid.*) establecen que más de la mitad las pymes (59,3%) contratan conocimientos técnicos de asesores o consultores para las actividades de transferencia de conocimiento interorganizacional en las que participan, pero que poco más de la mitad de ellas (56%) son muy eficaces o efectivas a la hora de aprovechar dicho conocimiento.

4.1.5. Mecanismos de transferencia del conocimiento en las pymes

Desouza y Awazu (2006) afirman que en las pymes no existen repositorios de conocimiento explícitos, como una herramienta de intranet para compartir conocimientos o grandes bases de datos, sino que cada gerente o propietario actúa como repositorio de conocimiento. Como el repositorio es privado, los actos de combinación también se llevan a cabo de forma privada. Al hablar de los actos de combinación relacionados con el conocimiento, los autores se refieren al proceso de creación de nuevos conocimientos mediante la combinación de piezas de conocimiento existentes de formas novedosas, concepto fundamental para su comprensión de la gestión del conocimiento y la innovación dentro de las organizaciones, donde el conocimiento no se considera estático sino como algo que se puede reconfigurar para generar nuevas perspectivas, soluciones y ventajas competitivas. El conocimiento se convierte en parte del tejido de la organización cuando se socializa, partiendo del gerente hacia los empleados, y rara vez el conocimiento se mueve en sentido inverso, es decir, del empleado al gerente.

En su estudio, Desouza y Awazu (*ibid.*) advirtieron que la socialización fue la forma predominante a través de la cual se produjo la transferencia de conocimiento del propietario a los empleados y entre empleados en las pymes que investigaron. La transferencia de conocimiento se produjo a través de métodos de socialización formales e informales, siendo la actividad dominante y englobando a las tres actividades restantes (externalización, combinación e interiorización) del modelo de Nonaka y Konno (1998).

Asimismo, Desouza y Awazu (2006) se vieron sorprendidos gratamente al ver la importancia del conocimiento común en términos de profundidad y amplitud, ya que la mayoría de las pymes tenían niveles amplios de conocimiento común, lo que les ayudaba a organizar el trabajo al facilitar las cuestiones de transferencia, interpretación y aplicación del conocimiento. Las pymes tienen un interés limitado en su espacio de conocimiento en comparación con las organizaciones más grandes. Dicho espacio se refiere a los tipos específicos de conocimiento y actividades relacionadas que son más valiosos y estratégicamente significativos para las mismas, lo que incluye los dominios, fuentes y formas de conocimiento únicos que priorizan y en los que se centran para seguir siendo competitivas. Por lo tanto, los nuevos empleados no se sienten abrumados por la cantidad de conocimientos que deben aprender para trabajar de manera eficaz. Los conocimientos básicos de operaciones ayudan a los nuevos empleados a aprender rápidamente nuevos detalles específicos de la organización y a comenzar a aplicarlos en el trabajo.

Los estudios que identifican la transferencia del conocimiento como un antecedente de la innovación en las pymes sugieren que el *networking* (Carlisle et al., 2013), el conocimiento individual (Butler et al., 2007), las relaciones sociales (Edwards, 2007), las relaciones formales e informales (Padilla-Melendez y Garrido-Moreno, 2012), la confianza y la fuerza de los lazos (Butler et al., 2007) son mecanismos efectivos para la transferencia del conocimiento entre los individuos en este tipo de organizaciones.

Como hemos visto, las pymes, por su estructura ágil y sus necesidades específicas, crean un contexto único para la transferencia de conocimiento, donde el intercambio de saberes y experiencias es fundamental para su desarrollo y competitividad. En este sentido, la consultoría en

gestión de la calidad actúa como una fuente clave de transferencia de conocimiento, proporcionando a las pymes las herramientas y enfoques necesarios para mejorar sus procesos y estándares. A través de la consultoría, las pymes no solo reciben asesoramiento técnico, sino también el conocimiento especializado que les permite internalizar buenas prácticas, optimizar recursos y mejorar su capacidad operativa, impulsando su crecimiento sostenible en un entorno empresarial cada vez más competitivo, como desarrollamos a continuación.

4.2. LA CONSULTORÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS PYMES COMO FUENTE DE TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

Tal y como se ha comentado a lo largo de esta tesis doctoral, la transferencia de conocimiento es vital para las empresas cuando buscan incorporar los conocimientos compartidos en los sistemas y procesos de la organización (Van Wijk et al., 2008). Y, como hemos visto en el capítulo anterior, el servicio de consultoría es una estrategia que facilita la transferencia de conocimiento a las organizaciones y que les permite desarrollar, posteriormente, ventajas competitivas y mejorar su desempeño (Jacobson et al., 2005).

En este sentido, Antonorsi (2010) afirma que el conocimiento es la materia de la consultoría, es el contenido básico en este tipo de actividad. La consultoría es la aplicación de conocimiento a la solución de problemas y a la introducción de mejoras. La consultoría contribuye a hacer explícito el conocimiento utilizado tácitamente y el conocimiento que maneja la consultoría no es otro que el conocimiento aplicado o *know-how*. De esta manera, la transferencia de conocimiento es una de las funciones clave de la consultoría, ya sea de una parte a otra de la organización (e.g., de una división a otra), del interior de la organización al exterior (e.g., mediante ponencias, artículos, conversaciones) o, como nos ocupa en la presente investigación, desde el exterior de la organización hacia su interior (e.g., fuentes académicas, consultoras, otras organizaciones). En esencia, la creación y transferencia de conocimiento es una faceta cada vez más importante del consultor moderno (El Dine y Taher, 2020), dado que el nuevo conocimiento contribuye a cuestionar y revitalizar los modelos de negocio y las estrategias existentes (Chang y Ahn, 2005; Watson y Hewett, 2006).

Por lo que respecta a los factores que condicionan la transferencia de conocimiento en la consultoría de empresas, Jacobson et al. (2005) sugirieron varias dimensiones importantes que podrían afectar a la transferencia de conocimiento de un proyecto de consultoría. Las principales

fueron la naturaleza del tema central de la consultoría, las características de la relación entre el consultor y el cliente y el contexto del proyecto.

Por su parte, El Dine y Taher (2020) hacen referencia a dos grandes dimensiones o categorías que influyen sobre el proceso de transferencia de conocimiento en la consultoría de empresas, a saber, las características del consultor y las características de la empresa cliente, dividiendo, a su vez, la primera en cuatro subdimensiones: conocimiento del consultor, habilidades del consultor, comportamiento del consultor y profesionalismo del consultor. Sin embargo, como resultado de su estudio se puso de manifiesto que ni el conocimiento del consultor ni las características del cliente tenían una correlación positiva significativa sobre el proceso de transferencia de conocimiento en la muestra analizada.

De forma similar, Kabir (2014) establece que la selección de un consultor en gestión de la calidad ha de basarse en características como el conocimiento del negocio (e.g., estrategias, productos, mercados), habilidades técnicas, habilidades de gestión (e.g., organización, planificación), el coste del proyecto de consultoría y la experiencia previa en áreas relevantes (e.g., proyectos de consultoría en gestión de la calidad, en empresas similares, etc.). Por su parte, Kabir y Sumi (2014) analizan los factores que condicionan la selección de los consultores en gestión de la calidad y agrupan estos factores en cuatro dimensiones, teniendo cada una de ellas una serie de subfactores específicos (ver tabla 20).

Tabla 20: Factores que condicionan la elección de los consultores en gestión de la calidad

Factor	Subfactor
Criterios técnicos y administrativos	Habilidades técnicas
	Habilidades de gestión
	Tiempo medio de finalización de los proyectos de consultoría
Experiencia / reputación	Experiencia de trabajo en un área o campo similar
	Reputación
Criterio económico	Coste de la implementación del proyecto de consultoría
Conocimiento / fiabilidad	Conocimiento profesional
	Habilidades de comunicación y de relaciones interpersonales
	Persona responsable y en la que se puede confiar

Fuente: Adaptado de Kabir y Sumi (2014: 392)

En síntesis, podemos establecer que los factores que afectan a la transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad en las empresas tienen que ver con las características del consultor, con las características de la empresa cliente, con aspectos inherentes a la relación existente entre el consultor y la empresa cliente (i.e., contexto de la transferencia), y con aspectos propios o específicos del proyecto de consultoría a desarrollar.

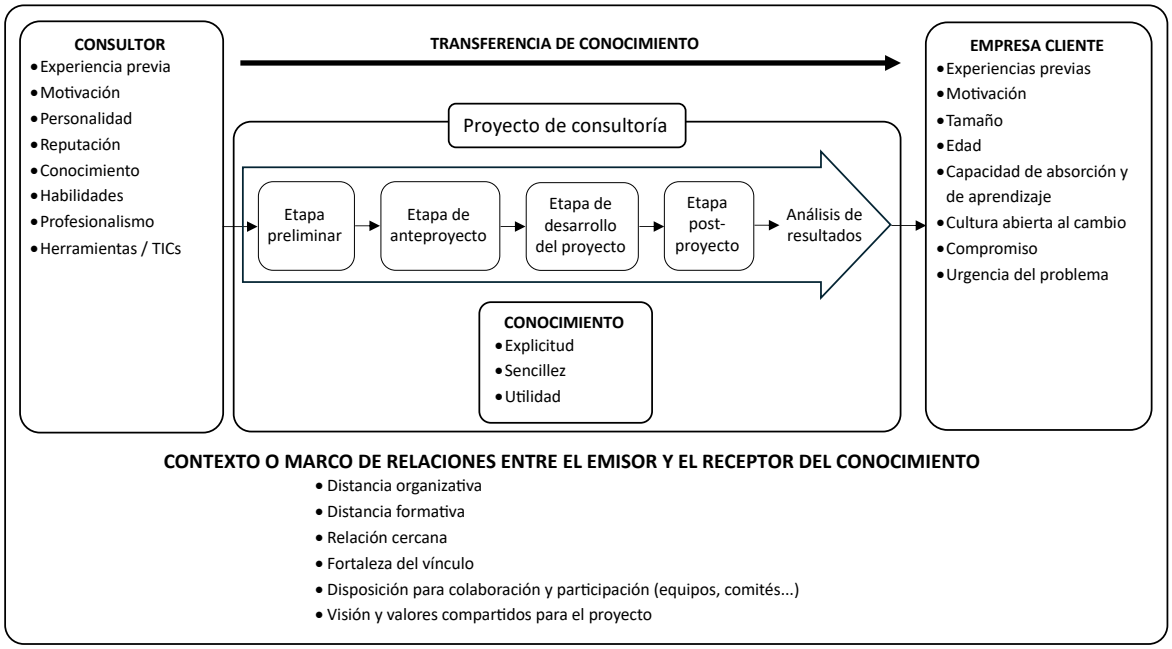
Partiendo de la revisión de literatura efectuada y plasmada en los dos capítulos precedentes y en la primera parte del presente capítulo de esta tesis doctoral, en el siguiente apartado vamos a presentar un modelo teórico que recoge, de manera sintética y gráfica, aquellos aspectos que se han manifestado como relevantes para la transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad en las pymes. No hemos encontrado literatura especializada que haya estudiado, tal cual lo hemos definido, el fenómeno objeto de interés de esta investigación. En cualquier caso, lo anterior no implica que no la haya; más bien, lo que manifestamos aquí es que, utilizando los recursos a nuestro alcance, no hemos podido encontrar ningún trabajo que estudie la transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad en las pymes.

Por los motivos expuestos, vamos a finalizar este capítulo utilizando los fundamentos teóricos analizados con anterioridad y relacionados con la transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad en las empresas para poder construir nuestro modelo teórico que constituye el punto de partida para guiar la recogida y análisis de datos del estudio empírico.

4.3. MODELO TEÓRICO PRELIMINAR DE TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO EN LA CONSULTORÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS PYMES

La siguiente figura (ver figura 14) nos ilustra gráficamente los elementos que, en base a la literatura especializada y a nuestra propia experiencia personal de casi 30 años como consultores de pymes en gestión de la calidad, se manifiestan como componentes fundamentales en la transferencia de conocimiento en la consultoría de pequeñas empresas.

Figura 14: Modelo teórico preliminar de transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad en las pymes



Fuente: Elaboración propia

Debemos recordar que la finalidad de esta figura (ver figura 14) o modelo teórico no es la de establecer relaciones de causalidad entre sus elementos o componentes, sino más bien al contrario. Dada la naturaleza exploratoria y cualitativa de nuestra investigación, dicho modelo constituye nuestro punto de referencia a la hora de poder dirigir la recogida y el análisis de datos posterior. Por eso, el modelo no recoge de manera exhaustiva todos los elementos que pudieran explicar el fenómeno desde un punto de vista teórico, sino que este modelo se irá enriqueciendo y transformando a medida que nuestro análisis vaya progresando.

Como puede observarse en la figura anterior (ver figura 14), existen cuatro grandes componentes que intervienen en la transferencia de conocimiento que tiene lugar en los proyectos de consultoría en gestión de la calidad en las pymes: los aspectos inherentes al consultor, los aspectos inherentes a la empresa que contrata sus servicios (empresa cliente), los aspectos propios del proyecto de consultoría a realizar y el contexto que rodea a la transferencia de conocimiento entre el consultor y la empresa cliente.

El consultor transfiere, a través del proyecto de consultoría, un conocimiento que será absorbido y aplicado por la empresa cliente. El rol del consultor en el proceso de transferencia dependerá, como se ha evidenciado con anterioridad en esta tesis, de aspectos como su conocimiento personal sobre el tema objeto de la consultoría, sus habilidades, su experiencia previa en proyectos similares, sus características personales y profesionales, su grado de motivación e implicación para llevar a cabo el proyecto, entre otros aspectos.

A través del proyecto de consultoría se produce la transferencia de conocimiento a la empresa cliente, siendo las características de este conocimiento fundamentales a la hora de condicionar la transferencia, tal y como vimos en el capítulo dos de esta tesis doctoral. Por su parte, la empresa cliente adquirirá ese conocimiento transferido en función de aspectos como su capacidad de absorción y de aprendizaje, el grado de apertura existente en la cultura de la organización, el compromiso y la motivación que tengan en la empresa cliente para llevar a cabo el proyecto, sus experiencias previas en proyectos de consultoría, la edad de las organizaciones (dado que algunos autores, como Van Wijk et al. (2008) valoran como un factor positivo en la transferencia de conocimiento el hecho de que la empresa sea más longeva), el tamaño de la organización (la

mayoría de los estudios encuentran efectos positivos en la transferencia del conocimiento en las empresas más grandes, ya que estas pueden disponer de mayores recursos para dedicar a la transferencia de conocimiento (Gupta y Govindarajan, 2000)) y la urgencia del problema que da origen al proyecto de consultoría. En este sentido, Jacobson et al. (2005) establecen que cuando la necesidad se percibe como menos urgente por parte de la empresa cliente o cuando el problema no es reconocido por la empresa cliente, las posibilidades de que se utilice el conocimiento transferido en el proyecto de consultoría son menores.

Por último, el contexto en el que se produce la transferencia de conocimiento es importante para su eficacia. Así, el establecimiento de dispositivos para la colaboración y participación entre la empresa cliente y el consultor como, por ejemplo, comités o equipos de trabajo, puede facilitar dicha transferencia. También, como ya hemos visto, la visión y valores compartidos para el proyecto promueven el entendimiento mutuo y proveen un mecanismo que ayuda a que los diferentes actores integren el conocimiento (Van Wijk et al. 2008). Otro aspecto relacionado con el contexto y que condiciona la transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad en las pymes es la fortaleza del vínculo entre el consultor y la empresa cliente, ya que esta refleja la cercanía de la relación y aumenta con la frecuencia de la interacción y la comunicación, facilitando que las organizaciones exploten el conocimiento recién adquirido (Hansen, 1999; Van Wijk et al., 2008). Por último, según Simonin (1999), la distancia organizativa y formativa existente entre el consultor y la empresa cliente pueden aumentar la ambigüedad del conocimiento.

Tras haber expuesto los fundamentos teóricos que sustentan esta tesis doctoral, es momento de avanzar al siguiente capítulo, donde procedemos a describir detalladamente y justificar cada una de las decisiones metodológicas adoptadas para llevar a cabo la investigación. Estas decisiones han sido clave para guiar el proceso de recolección, análisis e interpretación de los datos, asegurando la coherencia y rigurosidad científica del estudio. En este capítulo, no solo se explican las técnicas y enfoques metodológicos seleccionados, sino también las razones por las cuales fueron considerados los más adecuados para responder a las preguntas de investigación y alcanzar los objetivos planteados.

CAPÍTULO 5. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Una vez hemos expuesto los fundamentos teóricos del trabajo, detallamos a continuación las decisiones metodológicas que hemos adoptado para llevar a cabo el trabajo de campo de esta investigación. A este respecto vamos a ver que el carácter novedoso de nuestra investigación, como consecuencia de la escasa literatura existente sobre las particularidades del fenómeno objeto de estudio en esta tesis doctoral, ha condicionado nuestras decisiones.

Iniciamos este apartado exponiendo los fundamentos de la **investigación cualitativa** y justificando su idoneidad para el objetivo principal de esta tesis: investigar cómo se lleva a cabo la transferencia de conocimiento en el contexto de la consultoría en gestión de la calidad en las pymes. La investigación cualitativa se caracteriza por su capacidad para explorar fenómenos complejos y dinámicos desde una perspectiva holística, lo que resulta especialmente relevante cuando el objeto de estudio involucra procesos interpersonales y contextuales, como es el caso de la transferencia de conocimiento. Este enfoque nos permite capturar las sutilezas y matices inherentes a las interacciones entre consultores y empresas, que difícilmente podrían ser abordados con metodologías exclusivamente cuantitativas.

Como estrategia de investigación, empleamos el **estudio de casos** (Yin, 2014), considerado un enfoque adecuado para analizar en profundidad fenómenos complejos que ocurren dentro de su contexto real. Este método no solo nos facilita la comprensión detallada del fenómeno en estudio, sino que también nos permite considerar las múltiples dimensiones que influyen en el proceso de

transferencia de conocimiento, desde las características del consultor hasta los factores contextuales específicos de las pymes analizadas. Además, el estudio de casos permite tanto la comparación entre contextos diversos como la identificación de patrones comunes, contribuyendo así al desarrollo de un modelo teórico más robusto.

A continuación, describimos y justificamos el **diseño** que hemos utilizado para llevar a cabo el estudio de casos, incluyendo aquí las decisiones más relevantes y que tienen que ver con la determinación de la unidad de análisis (i.e., el caso), el número de casos a estudiar y sus criterios de selección. Como resultado de estas decisiones, vamos a ver que las empresas elegidas para la realización del presente estudio son tres: Krone Fleet España, SLU, Temasa Marine, SL y Cottés Fire & Smoke Solutions, SL.

Con posterioridad, presentamos los métodos y herramientas utilizadas para la **recogida y** el **análisis de la información** que nos ha servido para llevar a cabo el trabajo de campo. En síntesis, la recogida de datos se ha basado en métodos como la entrevista semiestructurada y la documentación corporativa, mientras que el análisis ha descansado sobre la técnica del análisis temático (Braun y Clarke, 2006; Clarke y Braun, 2013). Asimismo, para sustentar todo el trabajo de gestión de los datos recogidos y su análisis, hemos utilizado el software de análisis cualitativo ATLAS.ti versión 24.

Por último, explicamos en detalle los **criterios** y las tácticas **de calidad** aplicados a esta investigación, y que van desde la definición clara de los códigos y los procedimientos utilizados para la codificación y el análisis de la información recogida, la revisión de las transcripciones y los informes finales por parte de los participantes, el uso de citas textuales durante la descripción de los resultados o la utilización de un protocolo para facilitar la réplica de los casos, entre otros.

5.1. LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Investigar, en términos generales, implica abordar un problema específico, explorar el conocimiento previamente establecido y contribuir con nuevos hallazgos o perspectivas. Dentro del ámbito de las ciencias sociales, esta tarea se centra en comprender las complejas interacciones humanas que influyen en diversos aspectos de la vida social (Saunders et al., 2019). Desde esta perspectiva, podemos entender la investigación como un proceso que se inicia con un interrogante y a través del cual el investigador busca y da respuesta a dicho interrogante. Y, para ello, el investigador ha de hacer uso de una serie de instrumentos, procedimientos y métodos, que implican un conjunto de decisiones que podemos englobar en lo que se conoce como la "metodología de investigación".

Según Mackenzie y Knipe (2006), la metodología es el enfoque general de la investigación vinculado al paradigma o marco teórico de la investigación. Desde una perspectiva más funcional, Taylor y Bogdan (1984) consideran la metodología al modo en cómo se enfocan los problemas y se buscan soluciones a los mismos. Y, en este sentido, Creswell y Poth (2018) establecen que la metodología (si bien ellos hacen referencia a este término como "diseño de la investigación") tiene que ver con los planes y procedimientos de investigación, que abarcan decisiones desde los supuestos amplios hasta métodos detallados de recopilación y análisis de datos, utilizados para responder la/s pregunta/s de investigación. Atendiendo a esta conceptualización, donde sí que existe unanimidad en la literatura (Bryman, 1988; Creswell y Poth, 2018; Flick, 2023; Johnson y Gill, 2010; Lee y Lings, 2008; Saunders et al., 2019) es en considerar que, con carácter general, hay tres metodologías (o diseños) de investigación que son ampliamente utilizadas y reconocidas: la metodología cuantitativa, la metodología cualitativa y el diseño mixto. A continuación, vamos a describir brevemente cada una de ellas con el objetivo de ver cuál es la que mejor se corresponde con nuestro objetivo de investigación.

La metodología cuantitativa de investigación se basa en los principios filosóficos del positivismo (Bryman, 1988; Flick, 2023; Saunders et al., 2019) y está estrechamente relacionada con la

investigación deductiva (Ugalde y Balbastre, 2013). El término "cuantitativo" hace referencia a la utilización de cualquier técnica de recogida de información (por ejemplo, los cuestionarios) o procedimiento de análisis de datos (por ejemplo, las estadísticas) que genere o utilice datos numéricos (Saunders et al., 2019). De esta manera, la metodología cuantitativa se basa en la recolección y análisis de datos numéricos para describir, explicar o predecir fenómenos sociales. El diseño cuantitativo utiliza técnicas estadísticas para examinar relaciones causales o correlaciones entre variables y suele emplearse para investigaciones que buscan generalizar resultados a partir de muestras representativas de la población (Creswell, 1994).

De manera alternativa, la metodología cualitativa se basa en los principios del interpretivismo (Denzin y Lincoln, 2018) y, generalmente, se aplica a través de procesos de investigación inductivos. A diferencia del caso anterior, la investigación cualitativa se centra en comprender y describir fenómenos sociales desde una perspectiva más holística y contextual (Ugalde y Balbastre, 2013), utilizando para ello técnicas y métodos como las entrevistas, la observación participante y el análisis de documentos para explorar la complejidad y la riqueza de los comportamientos humanos, las percepciones y las experiencias (Creswell y Poth, 2018). Debemos tener en cuenta que el objetivo de la investigación cualitativa es el de proporcionar una metodología de investigación que permita comprender la experiencia desde el punto de vista de las personas que la viven (Taylor y Bogdan, 1984).

Según la literatura especializada (Bryman, 1988; Creswell, 2014; Gill y Johnson, 1997; Lee y Lings, 2008; Saunders et al., 2019), entre sus rasgos característicos destacan los siguientes:

- El investigador normalmente es reconocido por los sujetos investigados y no es independiente de los mismos.
- Los sujetos que toman parte en la investigación son denominados participantes o informantes.
- Este tipo de investigaciones son concebidas para estudiar los significados atribuidos a los participantes y las relaciones asociadas a los mismos.
- Es útil para construir o desarrollar teorías, marcos conceptuales o generar hipótesis.

- Permite obtener una amplia descripción del fenómeno objeto de estudio y analizar fenómenos que tienen un carácter dinámico o continuado en el tiempo.
- Y facilita la comprensión de los sujetos dentro del marco de referencia de ellos mismos, experimentando la realidad desde la perspectiva de aquellos sujetos que están siendo estudiados (estudiar la vida social dentro de su propio contexto).

Normalmente, en este tipo de investigaciones se utilizan muestras construidas con criterios no probabilísticos sino propositivos y las mismas se basan en los significados de las personas expresados a través de las palabras e imágenes. Además, los métodos utilizados para recoger la información no están estructurados (o están semiestructurados), obteniéndose como resultado un conjunto de datos no estandarizados que requieren habitualmente de una posterior clasificación en categorías (Corbetta, 2007). La tabla 21 sintetiza las diferencias básicas entre la metodología de investigación cuantitativa y la cualitativa.

Tabla 21: Diferencias más importantes entre las metodologías de investigación cuantitativa y cualitativa

Investigación	Cuantitativa	Cualitativa
Planteamiento filosófico	Positivismo	Interpretivismo
Relación investigador – fenómeno / sujeto	Distante	Próxima
Posición del investigador respecto al fenómeno	Intruso	Conocido
Relación con la teoría	Confirmación	Emergente
Forma de investigación	Estructurada	No estructurada
Alcance de los hallazgos	Generalizables	No generalizables
Imagen de la realidad social	Estática y externa al actor	Dinámica y socialmente construida por el actor
Naturaleza de los datos	Tangibles, fidedignos	Ricos, profundos

Fuente: Adaptado de Bryman (1988)

Por último, en todas las áreas de conocimiento en general, pero dentro del campo de la dirección de empresas en particular, hay un creciente interés por los diseños mixtos de investigación (Harrison et al., 2020; Johnson y Gill, 2010; Molina-Azorin, 2012), debido a que no existe unanimidad en la literatura especializada acerca de la elección metodológica idónea y fundamentalmente a que

este tipo de diseño permite superar las deficiencias que la metodología cuantitativa y cualitativa presentan cuando se utilizan de manera separada.

Podemos considerar que el diseño mixto de investigación integra el uso de técnicas de recogida de datos y procedimientos de análisis, tanto cualitativos como cuantitativos, en un mismo proyecto de investigación (Bazeley, 2024; Dawadi et al., 2021; Molina-Azorin et al., 2017; Saunders et al., 2019; Skamagki et al., 2024). Por ello, lógicamente sus características se corresponden con las ya vistas anteriormente de los diseños cuantitativos y cualitativos. Además, existe una gran variedad de diseños mixtos de investigación, en función de cómo se combinen los distintos métodos (Creswell y Plano Clark, 2011; Lee y Lings, 2008). En cualquier caso, la combinación de ambos diseños debe estar dirigida a convertir los datos cualitativos en datos cuantitativos y viceversa (Flick, 2023), ya que ni la subjetividad es exclusiva del diseño cualitativo ni la objetividad lo es del cuantitativo (Saunders et al., 2019).

Tomando en consideración todo lo comentado anteriormente y teniendo en cuenta que nuestro objetivo de investigación es el de explorar un fenómeno: a) relativamente poco conocido (i.e., la transferencia de conocimiento que se realiza desde el consultor en el campo de la gestión de la calidad a la pequeña empresa); b) dinámico y en el que los recursos humanos de las organizaciones participantes (consultor y empresa cliente) juegan un papel fundamental para su comprensión; c) donde son importantes aspectos intangibles como los valores y la cultura de las organizaciones intervinientes en el proceso de transferencia; y d) que no se puede desligar de su contexto natural de ocurrencia, entendemos que la metodología que más se ajusta a nuestras exigencias de investigación es la metodología cualitativa.

Ahora bien, dentro de la metodología cualitativa existen multitud de enfoques o estrategias de investigación (i.e., investigación narrativa, fenomenología, teoría fundamentada, etnografía, estudio de casos e investigación-acción participante) que se pueden aplicar (Creswell y Poth, 2018; Saunders et al., 2019). Cada una de ellas está orientada a la resolución de un tipo de problema de investigación distinto. Y atendiendo a la naturaleza de nuestra investigación y al tipo de problema que pretendemos resolver, consideramos que el estudio de casos es la estrategia de investigación

que mejor nos va a permitir aproximarnos al estudio del fenómeno objeto de investigación en la presente tesis doctoral.

El siguiente apartado de este capítulo se va a destinar a presentar los rasgos característicos del estudio de casos como estrategia o enfoque de investigación.

5.2. EL ESTUDIO DE CASOS COMO ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Tal y como se ha comentado con anterioridad, existe un conjunto de estrategias de investigación cualitativa, cada una de ellas con sus propias características y orientada a la resolución de un tipo distinto de problema de investigación (Creswell y Poth, 2018; Saunders et al., 2019). Como más adelante argumentaremos y justificaremos, de entre todas ellas el estudio de casos es la estrategia de investigación que más se adecúa a nuestro problema de investigación.

La investigación con estudio de casos es una estrategia de investigación que cuenta con una amplia tradición en el área de la dirección de empresas (Balbastre-Benavent et al., 2024) e implica el estudio de un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto o entorno de la vida real (Stake, 1995; Yin, 2014). En el estudio de casos, se entiende por caso tanto a una entidad concreta (e.g., un individuo, un grupo o una organización) como a otra menos concreta (e.g., una comunidad, una relación, un proceso de decisión, un proyecto o una estrategia) (Creswell y Poth, 2018; Saunders et al., 2019; Swanborn, 2010; Thomas, 2021). Para dar respuesta a la/s pregunta/s de investigación el investigador recopilará una gran cantidad de datos ricos y profundos sobre el fenómeno a investigar a partir de múltiples fuentes de evidencia (e.g., observaciones, entrevistas, material audiovisual, documentos, informes, etc.), generando como resultado una descripción del caso y de los temas objeto de estudio en el caso (Yin, 2014).

Según Yin (2014), el estudio de casos es la estrategia preferida cuando cuestiones sobre el "qué", el "cómo" y/o el "por qué" de algún fenómeno han de ser contestadas, cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos del comportamiento (esto es, cuando el investigador no puede manipular de forma directa, precisa y sistemática el comportamiento de los sujetos a estudiar) y cuando el interés está en el estudio de un fenómeno contemporáneo dentro de algún contexto de la vida real. Teniendo en cuenta que nuestro objetivo general es el de analizar qué factores son los que, en mayor medida, condicionan la transferencia de conocimiento entre el consultor y su empresa cliente en un proceso de consultoría en gestión de la calidad en las pymes y cómo lo hacen,

que este fenómeno tiene lugar en un contexto organizativo donde es fundamental conocer dicho contexto para poder entender y estudiar el fenómeno, y que dicho fenómeno tiene un carácter dinámico, hemos elegido el estudio de casos como la estrategia de investigación a aplicar en nuestro trabajo.

De esta forma, vamos a dedicar los siguientes apartados a describir y justificar las principales decisiones relativas al diseño del estudio de casos efectuado en esta tesis doctoral.

5.3. DISEÑO DEL ESTUDIO DE CASOS

5.3.1. Consideraciones a tener en cuenta para el diseño de la investigación

La clasificación del estudio de casos que vamos a realizar está basada en la propuesta de Yin (2014), si bien Stake (1995) también desarrolló una propuesta de clasificación igual de reconocida y de utilizada en muchos trabajos. Según Yin (2014), los estudios de caso pueden clasificarse atendiendo a dos criterios diferentes: según su propósito (explicativo, exploratorio, descriptivo) y según el número de casos a analizar (únicos o múltiples). Por su parte, Stake (1995) establece que los estudios de caso pueden clasificarse en intrínsecos, instrumentales y colectivos. Los estudios de caso intrínsecos se utilizan cuando la intención del investigador es la de comprender mejor el caso, no porque el caso represente a otros casos o porque ilustre un rasgo o problema particular del mismo. Los estudios de caso instrumentales son aquellos en los que el caso juega un papel de apoyo, facilitando la comprensión del investigador respecto a algo más. Por último, los estudios de caso serán colectivos cuando en el mismo estudio se analizan diversos casos y su finalidad básica es la de realizar comparaciones (*ibid*.).

Atendiendo a la tipología de Yin (2014) y según su propósito, los estudios de caso pueden ser descriptivos (i.e., el investigador busca describir una intervención o fenómeno y el contexto de la vida real en el que este ocurre), explicativos (i.e., el investigador quiere contestar una cuestión que pretende explicar los presuntos vínculos causales en intervenciones de la vida real que son demasiado complejas para la encuesta o los experimentos) y/o exploratorios (i.e., el investigador explora aquellas situaciones en las que la intervención que está siendo evaluada no tiene un conjunto de resultados claros o únicos o no existe un marco teórico bien definido). Por lo que respecta al número de casos a estudiar, los estudios de caso se pueden clasificar en cuatro grandes grupos (*ibid*.): estudio de caso único holístico, estudio de caso único con múltiples unidades de

análisis, estudio de casos múltiple holístico y estudio de casos múltiple con múltiples unidades de análisis.

Si bien el diseño de un estudio de casos es único y consecuentemente no pueden establecerse "recetas únicas" o grandes prescripciones al respecto (Creswell y Poth, 2018; Saunders et al., 2019; Swanborn, 2010), Yin (2014, p. 57) reconoce que el diseño de un estudio de casos tiene 5 componentes básicos: 1) las preguntas del estudio de casos; 2) las proposiciones (si las hay); 3) la unidad de análisis; 4) la recogida y el análisis de los datos; y 5) los criterios para juzgar la calidad del estudio de casos.

En cuanto a la definición de la muestra en el estudio de casos, tres son las decisiones importantes que se deben tomar (Baxter y Jack, 2008; Swanborn, 2010; Yin, 2014): 1) la definición de la unidad de análisis (qué se considera como caso en la investigación); 2) el tamaño de la muestra, esto es, el número de casos a estudiar; y 3) los criterios de selección de los casos.

La definición de la unidad de análisis (i.e., el caso en la investigación) viene condicionada fundamentalmente por el objetivo y las preguntas de investigación. Esta decisión permite establecer cuáles son los límites del caso, determinándose así qué pertenece al caso y qué queda fuera de él.

Por lo que respecta al número de casos a estudiar, Bonache (1999) y Swanborn (2010) establecen que la elección del número de casos responde a la discrecionalidad del investigador, estando también esta decisión influida sobremanera por el objetivo y las preguntas de la investigación.

Por ultimo y en relación con los criterios de selección, estos han de ser explícitos y basados en los conceptos y teoría que apoyan la investigación (Baxter y Jack, 2008; Swanborn, 2010). Además, no se han de plantear en términos de representatividad estadística, ya que la investigación cualitativa no se caracteriza por su intencionalidad representativa o generalizadora (Flick, 2023). Más bien, la potencialidad del estudio de casos está basada en el carácter peculiar, subjetivo e idiosincrásico del mismo, por lo que el criterio fundamental para la selección de los casos ha de basarse en maximizar lo que se puede aprender (Stake, 1995). Es decir, se trata de seleccionar aquel o aquellos casos que permitan al investigador aprender lo más posible sobre el objeto de investigación.

De forma adicional, se pueden considerar como criterios a tener en cuenta para la selección de los casos la variedad y el equilibrio (Rodríguez et al., 1996). El primero hace referencia al hecho de que la selección considere una amplia gama de posibilidades en las que el fenómeno se manifieste, mientras que el segundo tiene que ver con el hecho de que la elección ha de buscar la compensación entre las características de los casos.

Finalmente, la conveniencia puede utilizarse también como criterio de selección, si bien este criterio ha de considerarse de manera complementaria a los criterios basados en el objetivo y las preguntas de investigación y en cualquier caso, como un último recurso (Flick, 2023; Teddlie y Yu, 2007).

5.3.2. El diseño elegido: propósito, unidad de análisis, número de casos y criterios de selección en nuestra investigación con estudio de casos

En el caso particular de esta tesis doctoral y atendiendo a nuestro objetivo general de investigación, desde el punto de vista de su propósito hemos elegido realizar un estudio de casos cuyo propósito es exploratorio y explicativo. Exploratorio porque queremos conocer qué factores contribuyen a la transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad en las pymes, y explicativo porque queremos saber cómo tiene lugar dicha contribución.

Por lo que respecta al diseño de la muestra de nuestro estudio de casos, la unidad de análisis será la organización en su conjunto, ya que la consultoría en gestión de la calidad en las pymes es un fenómeno que se da a nivel organizativo y cualquier factor a este nivel puede afectar o incidir sobre la misma.

Por otra parte, y desde el punto de vista del número de casos a estudiar, nuestro diseño se corresponde con un estudio de casos múltiple holístico, es decir, un estudio de varios casos donde cada caso se corresponde con una unidad de análisis. Asimismo, dado que nuestra investigación presenta claramente fines exploratorios, el número de casos a estudiar no debe ser demasiado elevado ya que de esta forma podemos estudiar cada caso con un nivel elevado de profundidad y

detalle. Por ello, y teniendo en cuenta también las restricciones del investigador en cuanto a recursos disponibles para llevar a cabo la investigación, se ha considerado que tres es un número apropiado de casos a analizar en el marco de la presente tesis doctoral. Somos conscientes de que esta decisión genera importantes limitaciones por la imposibilidad de realizar extrapolaciones de ningún tipo más allá de los casos analizados (Giménez, 2012), pero consideramos que el hecho de estudiar en profundidad tres casos distintos nos va a permitir realizar comparaciones entre los mismos para poder poner de manifiesto aspectos que resulten comunes, así como rasgos que se manifiesten distintos, lo que nos permitirá desarrollar el conocimiento existente sobre el fenómeno objeto de estudio en esta tesis doctoral y ampliar la teoría existente sobre la temática, proceso que Yin (2014) denomina generalización analítica.

Por último, los casos seleccionados lo han sido teniendo en cuenta el objetivo general y las preguntas de investigación que dieron origen a esta tesis. De forma particular, los casos elegidos tenían que cumplir con los siguientes criterios de selección:

1. Organizaciones que sean consideradas pymes, ya que el foco de nuestra investigación está en este tipo de organizaciones. A estos efectos consideramos organizaciones que emplean a menos de 250 personas (uno de los criterios de la definición del Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión Europea).
2. Organizaciones que estén ubicadas en la Comunidad Valenciana, ya que el foco de nuestra investigación está en este tipo de organizaciones. En este sentido, hemos considerado organizaciones que tuvieran su domicilio social en el ámbito de la Comunidad Valenciana.
3. Organizaciones que hayan desarrollado un proyecto de consultoría que incluya la implantación (y certificación) de un sistema de gestión de la calidad. Este criterio nos garantizará que la empresa cliente tiene un sistema de gestión de la calidad implantado y en funcionamiento, lo cual resulta fundamental en nuestra investigación porque indica que la transferencia de conocimiento desde el consultor ha resultado exitosa.
4. Organizaciones con experiencia previa por parte de la empresa en la contratación de proyectos de consultoría. En este sentido, hemos considerado que las organizaciones debían haber desarrollado un mínimo de al menos otro proyecto de consultoría previo, lo

cual nos garantiza que los casos elegidos tienen la suficiente experiencia y conocimiento del fenómeno objeto de estudio en esta investigación.

5. Y, por último, organizaciones a las que el investigador tenga facilidad de acceso a la información, lo que nos permitirá obtener abundante información para el estudio. Para cumplir con este criterio hemos considerado organizaciones con las que el autor de esta tesis doctoral estaba colaborando en proyectos de consultoría en gestión de la calidad en el momento de realizar esta investigación.

Así, las empresas candidatas a participar en el estudio fueron seis (ver tabla 22).

Tabla 22: Datos de las empresas candidatas para el estudio

Empresa	PYME (nº de trabajadores)	Establecida en la Comunidad Valenciana (localidad)	Proyecto de consultoría ISO 9001 (año de certificación)	Experiencia previa en consultoría (nº de proyectos)	Facilidad de acceso a la información
1	SÍ (15)	SÍ (Alfafar, Valencia)	SÍ (2012)	SÍ (2)	SÍ
2	SÍ (25)	SÍ (Alboraya, Valencia)	SÍ (2021)	SÍ (1)	SÍ
3	SÍ (60)	SÍ (Paterna, Valencia)	SÍ (2021)	SÍ (3)	SÍ
4	NO (300)	SÍ (Ribarroja del Turia, Valencia)	NO	SÍ (5)	SÍ
5	SÍ (6)	SÍ (Alboraya, Valencia)	SÍ (2021)	NO	SÍ
6	SÍ (8)	SÍ (Valencia, Valencia)	SÍ (2019)	NO	NO

Fuente: Elaboración propia

De ellas, las tres primeras cumplían los cinco requisitos buscados. Es decir: eran pymes, estaban establecidas en la Comunidad Valenciana, se había desarrollado el proyecto de implantación de un

sistema de gestión de la calidad, disponían de experiencia previa en la contratación de proyectos de consultoría y existía facilidad de acceso a la información.

Detallamos en la tabla siguiente (ver tabla 23) los nombres completos de las empresas seleccionadas (su razón social) y los nombres cortos que vamos a utilizar a partir de ahora para referirnos a ellas en el resto de esta tesis doctoral.

Tabla 23: Nombres de los casos elegidos para el estudio

Empresa	Nombre completo	Nombre corto
1	Krone Fleet España, SLU	KRONE
3	Temasa Marine, SL	TEMASA
2	Cottés Fire & Smoke Solutions, SL	COTTÉS

Fuente: Elaboración propia

Pasamos en el siguiente apartado a detallar los aspectos relacionados con la recogida de datos.

5.4. RECOGIDA DE DATOS

Gracias al avance y la aplicación de las tecnologías de la información, se ha ampliado significativamente la gama de formas en que se pueden recopilar datos cualitativos (Balbastre-Benavent et al., 2024). No obstante, Creswell y Poth (2018) hacen referencia a cuatro métodos tradicionales para la recolección de información cualitativa:

- Entrevista: Existe una interacción directa entre el investigador y el participante, donde se realizan preguntas abiertas con el fin de obtener información detallada sobre las experiencias, opiniones y perspectivas del entrevistado. Las entrevistas pueden ser estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas, dependiendo del grado de formalidad y flexibilidad requerido para el estudio.
- Observación: El investigador observa directamente el comportamiento, las interacciones y los contextos sociales de los participantes en su entorno natural. La observación puede ser participante, donde el investigador forma parte de la situación observada, o no participante, donde el investigador permanece como observador externo.
- Documentación: Implica el análisis de documentos escritos o registros existentes, tanto públicos como privados, que pueden proporcionar información relevante para el estudio. Los documentos pueden incluir informes oficiales, registros organizacionales o correos electrónicos, entre otros.
- Materiales audiovisuales: Se utilizan grabaciones de audio y video como fuente de datos y pueden incluir entrevistas grabadas, interacciones sociales o cualquier otra situación que pueda ser registrada en formato audiovisual y luego analizada para extraer información significativa.

Estos métodos tradicionales de recolección de datos cualitativos siguen siendo ampliamente utilizados en la investigación social, y se han adaptado y enriquecido con el uso de tecnologías digitales para mejorar su eficacia y alcance (Lakhlij, 2023).

La elección del método adecuado dependerá de la naturaleza del fenómeno estudiado, el objetivo y las preguntas de investigación y las preferencias del investigador (Saunders et al., 2019; Yin, 2014).

En el caso particular de esta investigación hemos utilizado como herramienta fundamental de recogida de información la entrevista en profundidad, ya que el tema de la investigación resulta de interés y relevancia para el trabajo actual de los entrevistados y la entrevista permite obtener información detallada y rica sobre el fenómeno objeto de estudio (Saunders et al., 2019), amén del tipo de información que necesitamos en la presente investigación. Además, como fuente de evidencia alternativa hemos utilizado la documentación corporativa, tal y como explicaremos a continuación.

La entrevista es una interacción social basada en una conversación (Cassell, 2015; Saunders et al., 2019). El conocimiento se construye por la interacción entre el entrevistador y el entrevistado (Saunders y Townsend, 2016). La elección tanto del entrevistado como de las preguntas a realizar depende del objetivo general y las preguntas de la investigación, y es habitual utilizar un guion para desarrollar la conversación entre entrevistador y entrevistado.

En función del número de individuos que son entrevistados a la vez, las entrevistas se pueden clasificar en individuales o grupales. Las entrevistas grupales están recomendadas en determinados casos, por ejemplo cuando la interacción entre los entrevistados puede mejorar la información, cuando los entrevistados son similares y puedan cooperar entre sí, cuando el tiempo para recopilar información sea limitado o cuando las personas entrevistadas individualmente pueden tener dudas a la hora de proporcionar información (Creswell y Poth, 2018).

Por otra parte, si consideramos la existencia o no de una estructura previa, las entrevistas se pueden clasificar en estructuradas, semi-estructuradas y no estructuradas (Bryman, 2012; Cassell, 2015; Kvale, 2012; Rubin y Rubin, 2011). En las entrevistas estructuradas, a todos los entrevistados se les hacen las mismas preguntas con la misma formulación y en el mismo orden. En las semi-estructuradas, el entrevistador dispone de un guion con los temas a tratar, aunque la formulación de las preguntas y el orden de los temas los decida el mismo. Según Saunders et al. (2019), este último tipo de entrevistas es idóneo cuando se está llevando a cabo una investigación exploratoria

o una investigación que incluya algún elemento exploratorio. Por su parte, en las entrevistas no estructuradas no está establecido ni el contenido, ni la formulación, ni el orden.

Ahondando en lo ya descrito, Creswell y Poth (2018) recomiendan tener en cuenta una serie de aspectos importantes de cara a la realización de las entrevistas:

- Refinar las preguntas y los procedimientos de la entrevista a través de una prueba piloto.
- Buscar un lugar libre de distracciones para realizar la entrevista (si es posible, un entorno físico donde se pueda mantener una conversación privada que se preste a la grabación de audio).
- Obtener el consentimiento del entrevistado para participar en el estudio, recordando al entrevistado, al inicio de la entrevista, información relevante como el propósito del estudio, la cantidad de tiempo que se necesitará para completar la entrevista, el derecho a retirarse del estudio y los planes para usar los resultados obtenidos de la investigación.
- Seguir buenas prácticas durante la entrevista (como, por ejemplo, ser respetuosos, ajustarse al tiempo y respetar los límites del estudio).
- Y decidir el procedimiento para la transcripción (qué se va a transcribir, la utilización de software de apoyo, si se revisará la transcripción, qué hacer con las señales verbales y palabras y expresiones extrañas, etc.).

En este sentido, la transcripción puede ser literal (o fonética) o natural (Saunders et al., 2019). En el primer caso se transcribe de audio a texto todo de forma exacta, tal y como está reflejado en la grabación. En el segundo, solo se transcribe aquello que es considerado relevante, eliminándose tartamudeos, repeticiones o interjecciones. En cualquier caso, la transcripción se considera una actividad fundamental para el análisis cualitativo (Kowal y O'Connell, 2014).

De manera particular, en la presente investigación las entrevistas que se realizaron fueron individuales y se siguieron las recomendaciones anteriormente mencionadas. El criterio seguido para elegir a las personas entrevistadas fue doble (Alvesson y Ashcraft, 2012): la representatividad (en un sentido vago, relajado) y la calidad de las respuestas. Para ello, y de cada empresa, se seleccionó un cargo directivo y un mando intermedio que hubieran participado activamente en los proyectos de consultoría en gestión de la calidad que la empresa hubiera desarrollado. Lo anterior

nos permitió también la triangulación de los datos primarios (Flick, 2018). Los detalles de las entrevistas desarrolladas aparecen en la tabla 24.

Tabla 24: Datos de las entrevistas realizadas para el estudio

Entrevistado/a	Perfil	Empresa	Fecha	Duración	Transcripción
Inma Herrero (IH)	Técnico	KRONE	28.12.2021	1 hora	5 hojas
Mayte Rodríguez (MR)	Directivo	KRONE	28.12.2021	1 hora	5 hojas
Eduardo de la Cruz (EC)	Técnico	TEMASA	17.01.2022	2 horas	6 hojas
Roberto de la Cruz (RC)	Directivo	TEMASA	22.01.2022	2 horas	8 hojas
Amparo Vique (AV)	Técnico	COTTÉS	03.02.2022	1 hora	4 hojas
Patricia Valera (PV)	Directivo	COTTÉS	03.02.2022	1 hora	4 hojas

Fuente: Elaboración propia

Como se ha comentado anteriormente, un instrumento fundamental para el desarrollo de una entrevista es el guion de la entrevista (Cassell, 2015; Saunders et al., 2019) ya que es la herramienta que nos permite guiar la conversación entre el entrevistador y el entrevistado (Reissner y Whittle, 2022). El guion de nuestras entrevistas contiene preguntas abiertas para obtener la máxima información posible, y su estructura está basada en nuestro modelo teórico preliminar planteado en el capítulo precedente.

Para refinar las preguntas y los procedimientos de la entrevista realizamos una prueba piloto con una de las personas entrevistadas, Mayte Rodríguez, de la empresa KRONE. La entrevista tuvo lugar el 23 de noviembre de 2021 y nos sirvió para revisar y mejorar el guion de la entrevista y obtener el guion definitivo (ver anexo 2).

Para la realización de todas las entrevistas buscamos un lugar libre de distracciones que estuviera ubicado en las instalaciones de las empresas analizadas, excepto en el caso de TEMASA en el que optamos por alquilar una sala en un centro de negocios, lo cual nos permitió una grabación de audio idónea que no podía realizarse en las instalaciones de la empresa. Las entrevistas se realizaron entre los meses de diciembre de 2021 y enero de 2022, con una duración que osciló entre una y dos horas cada una de ellas, tal y como se ha reflejado en la tabla anterior.

Al inicio de cada una de las entrevistas presentamos brevemente a cada persona entrevistada el objetivo de la investigación, el contenido básico que se iba a abordar durante la realización de las entrevistas, la cantidad de tiempo aproximada que se necesitaría para completar la entrevista, el derecho a retirarse del estudio y los planes para usar los resultados obtenidos de la investigación (Kvale, 2012; Rubin y Rubin, 2011), obteniendo asimismo su consentimiento informado (ver anexo 1).

Una vez realizada la entrevista, dedicamos un tiempo para preguntas adicionales por parte del entrevistado, caso de haberlas, y a reflexionar sobre lo que habíamos aprendido durante la entrevista. Las entrevistas fueron grabadas digitalmente, utilizando la utilidad “Grabación” de la aplicación “Notas” de Apple del teléfono móvil del investigador. En cuanto a la transcripción, se realizó de manera natural (no literal) por medio de la función “Dictado” del programa “Word” de Microsoft. Una vez transcritas, las entrevistas fueron revisadas para depurar el texto redactado.

Por último, junto a la realización de entrevistas la información primaria se obtuvo procedente de documentación de las organizaciones objeto de estudio en esta tesis doctoral, lo cual facilitó también la triangulación de la información (Bowen, 2009; Flick, 2023; Morgan, 2022; Saunders et al., 2019; Yin, 2014).

Los documentos revisados de los casos estudiados fueron, principalmente:

- Los datos económicos de las empresas disponibles en la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos).
- Los manuales de gestión de la calidad.
- Los organigramas operativos.
- La descripción de puestos de trabajo.
- La información suministrada en su página web.
- Las publicaciones en prensa.

La tabla 25 recoge la documentación corporativa más relevante consultada en el marco de la presente investigación.

Tabla 25: Datos de los documentos consultados para el estudio

Empresa	Documento	Fecha	Fuente	Datos obtenidos
KRONE	Informe económico	20.11.2021	SABI	Económicos y de personal
KRONE	Manual de Calidad	01.12.2021	Empresa	Gestión de procesos
KRONE	Organigrama	07.12.2021	Empresa	Puestos y funciones
KRONE	Página web	12.12.2021	Internet	Misión, visión, políticas
TEMASA	Informe económico	22.11.2021	SABI	Económicos y de personal
TEMASA	Manual de Calidad y MA	03.12.2021	Empresa	Gestión de procesos
TEMASA	Organigrama	08.12.2021	Empresa	Puestos y funciones
TEMASA	Página web	15.12.2021	Internet	Misión, visión, políticas
COTTÉS	Informe económico	30.11.2021	SABI	Económicos y de personal
COTTÉS	Manual de Calidad, MA y SS	05.12.2021	Empresa	Gestión de procesos
COTTÉS	Organigrama	10.12.2021	Empresa	Puestos y funciones
COTTÉS	Página web	20.12.2021	Internet	Misión, visión, políticas

Fuente: Elaboración propia

Una vez descrito el diseño del estudio de casos y explicados los métodos e instrumentos utilizados para la recogida de la información, en el presente subapartado vamos a explicar los procedimientos de análisis de la información primaria utilizados en esta tesis doctoral.

5.5. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

5.5.1. El análisis temático

Para analizar la información recogida en el presente estudio hemos utilizado como técnica general de análisis el análisis temático (Braun y Clarke, 2006, 2022; Clarke y Braun, 2013), un método de análisis sistemático que ofrece una forma ordenada y lógica de analizar datos cualitativos y que se utiliza para desarrollar descripciones ricas, explicaciones detalladas y teorizaciones sobre algún fenómeno.

Es una técnica sistemática pero flexible para analizar datos cualitativos:

- Sistemática porque ofrece una forma lógica y ordenada de analizar datos cualitativos.
- Flexible porque no se ciñe a ninguna filosofía, enfoque o estrategia de investigación, es decir, es una técnica analítica independiente.

Por eso se la considera por muchos autores (Saunders et al., 2019) una técnica de análisis general.

Esta metodología ofrece al investigador una herramienta valiosa para profundizar en la búsqueda y comprensión de los factores subyacentes que influyen en las actitudes y acciones humanas. No solo permite identificar elementos que dan forma al comportamiento humano, sino también analizar las motivaciones, creencias y valores que los sustentan. Este enfoque, además, abre la posibilidad de explorar múltiples interpretaciones de un mismo fenómeno, enriqueciendo el análisis y permitiendo una mayor flexibilidad en la forma en que se abordan los datos. A través de este proceso, el investigador puede revelar capas más complejas de significado y ofrecer una visión más integral y matizada de la realidad estudiada.

Desde el punto de vista metodológico, esta aproximación es igualmente versátil, dado que puede integrarse sin problema dentro de distintos tipos de análisis, ya sean de naturaleza deductiva, inductiva o abductiva. Como se mencionó previamente, la elección de uno u otro enfoque no limita

la aplicabilidad de esta metodología, lo que la convierte en una herramienta adaptable a diferentes necesidades y enfoques investigativos. En el análisis deductivo, por ejemplo, el investigador puede partir de teorías preexistentes para verificar hipótesis específicas, mientras que en el inductivo puede construir teorías a partir de la observación de datos. En el caso del análisis abductivo, permite generar nuevas interpretaciones que integren elementos inesperados o sorprendentes, aportando así una mayor riqueza a la investigación. En definitiva, la metodología no solo amplía las posibilidades interpretativas, sino que también ofrece una gran flexibilidad para adaptarse a distintos marcos analíticos.

Su propósito básico es buscar temas (i.e., categorías analíticas), o patrones, que ocurren en un conjunto de datos. El análisis se inicia con temas derivados de la teoría existente que se van modificando o a los que se van añadiendo nuevos temas a medida que se explora el conjunto de datos (Saunders et al., 2019). Tal y como reconoce Christodoulou (2024), el análisis temático es el análisis de aquello que se ha dicho sobre un fenómeno, intentando reducir el montón de datos a unos pocos temas que sintetizan su significado, y es una técnica de naturaleza exploratoria, ya que su aplicación descansa sobre la inducción.

El análisis temático es un proceso recurrente, no lineal, que se desarrolla a través de seis fases o etapas (Braun y Clarke, 2006), si bien Christodoulou (2024) plantea una innovación en el proceso de aplicación reduciéndolo a cuatro etapas. No obstante, por tratarse del planteamiento original y más utilizado, nos vamos a basar aquí en los fundamentos propuestos por Braun y Clarke (2006, 2022) que se plasman en un proceso de 6 etapas:

1. Familiarización con los datos.
2. Codificación.
3. Búsqueda de temas y reconocimiento de relaciones.
4. Revisión (refinamiento) de los temas.
5. Definición y asignación de un nombre a cada tema.
6. Redacción de resultados.

En el caso particular de nuestra investigación, lo primero que hicimos para familiarizarnos con los datos fue escuchar las grabaciones en audio de las entrevistas, leer todos los documentos e

incorporarlos al programa de análisis ATLAS.ti (versión 24), con el objetivo de entenderlos e interpretarlos mejor.

Tras esta primera fase de familiarización con los datos, realizamos una primera codificación. En este sentido, la literatura especializada (Holton, 2007; Miles et al., 2019; Saunders et al., 2019; Yin, 2014) establece que los códigos han de ser claramente definidos y se han de crear reglas claras de codificación, lo que permitirá incrementar la fiabilidad del análisis efectuado y facilitará que otros investigadores puedan replicar el estudio (Denzin y Lincoln, 2018; Eisenhardt, 1989; Flick, 2023). Como la literatura especializada (Boeije, 2010; Flick, 2023; Miles et al., 2019) reconoce, el esquema de códigos que utilizamos durante el análisis fue variando, procediendo a recodificar, eliminar o incorporar nuevos códigos, ya que el conjunto de códigos es un esquema vivo que se va alterando durante todo el proceso. Dada la existencia de literatura de apoyo, a pesar de que el fenómeno investigado es novedoso, utilizamos una codificación mixta (Miles et al., 2019; Saunders et al., 2019). Dicha codificación nos ha permitido disfrutar de una cierta estructuración de los datos (a nivel de temas y categorías), que tiene como consecuencia cierta similitud entre los casos estudiados.

De manera paralela al proceso de codificación, fuimos realizando anotaciones (o “memos”) que contenían información relativa a diferentes aspectos de nuestro proceso de análisis como, por ejemplo, nuestras decisiones de análisis, algunas ideas que nos surgían con relación al significado de los códigos y sus posibles relaciones e interpretaciones, etc. Este proceso se conoce por la literatura especializada como *memoing* (Miles et al., 2019; Saunders et al., 2019). Asimismo, como herramienta complementaria para analizar los conceptos y explorar los temas predominantes, realizamos un análisis de repetición de palabras clave (Castriotta et al., 2019).

En el proceso de codificación y basándonos en las consideraciones anteriores, segmentamos la información en fragmentos relevantes y obtuvimos un listado de 20 (veinte) códigos deductivos o iniciales. Estos códigos tienen la particularidad de que su definición descansa en la literatura existente sobre la temática y no en los datos recogidos para la investigación (Azungah, 2018; Miles et al., 2019; Saunders et al., 2019). En nuestro caso particular, para el establecimiento de estos códigos tomamos como referencia nuestro modelo teórico preliminar ilustrado en el capítulo

precedente, agrupándolos en cuatro temas: características del consultor, características de la empresa cliente, características del conocimiento y relación entre el consultor y la empresa cliente.

A continuación, enumeraremos los códigos deductivos utilizados en esta investigación junto con sus definiciones.

La tabla 26 nos muestra los 6 (seis) códigos deductivos (experiencia previa, proactividad, personalidad, confianza en el emisor, presencialidad y herramientas de comunicación) utilizados en el tema de características del consultor.

Tabla 26: Definiciones de los códigos deductivos de las características del consultor utilizados en el estudio

Código	Definición
Experiencia previa	Práctica prolongada del consultor que le proporciona conocimiento o habilidad para desempeñar sus servicios, en trabajos de similar naturaleza y/o en el mismo sector al que pertenezca la empresa.
Proactividad	Disposición de ánimo del consultor hacia el proyecto y la empresa, teniendo en cuenta la recompensa que va a percibir por los servicios contratados.
Personalidad	Características del consultor relacionadas con su extraversión, amabilidad, escrupulosidad y estar abierto a la experiencia.
Confianza en el emisor	Seguridad que tiene la empresa en el consultor, en relación con el cumplimento del contrato suscrito, sus aptitudes técnicas y su buena voluntad.
Presencialidad	Existencia de reuniones presenciales entre el consultor y la empresa para la transferencia del conocimiento tácito durante el proyecto.
Herramientas de comunicación	Utilización de herramientas de comunicación por parte del consultor, especialmente aprovechando las nuevas tecnologías, para la transferencia del conocimiento explícito durante el proyecto.

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, la tabla 27 nos muestra los 5 (cinco) códigos deductivos (*know-how* en colaboraciones, motivación del receptor, actitud de mejora continua, tamaño y edad) utilizados en el tema de características de la empresa cliente.

Tabla 27: Definiciones de los códigos deductivos de las características de la empresa cliente utilizados en el estudio

Código	Definición
Know-how en colaboraciones	Conocimiento y experiencia previa de la empresa en trabajos anteriores de similar naturaleza.
Motivación del receptor	Disposición anímica y proactividad de la empresa hacia el proyecto, fundamentalmente en la dedicación de tiempo por parte del personal de la empresa al mismo.
Actitud de mejora continua	Disposición anímica y ganas de aprender y resolver problemas de la empresa.
Tamaño	Número de trabajadores de la empresa.
Edad	Tiempo que la empresa lleva activa en el mercado.

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo con el mismo planteamiento, la tabla 28 nos muestra los 3 (tres) códigos deductivos (explicitud, sencillez y utilidad) pertenecientes al tema de características del conocimiento.

Tabla 28: Definiciones de los códigos deductivos de las características del conocimiento utilizados en el estudio

Código	Definición
Explicitud	Conocimiento claro y directo transferido por el consultor.
Sencillez	Conocimiento transmitido por el consultor que no ofrece dificultad para su comprensión.
Utilidad	Conocimiento transferido por el consultor que puede ser aprovechado por la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Por último, la tabla 29 recoge los 6 (seis) códigos deductivos (cercanía organizativa, cercanía formativa, relación cercana, fortaleza del vínculo, trabajo colaborativo y visión compartida del proyecto) utilizados en el tema de la relación entre el consultor y la empresa cliente.

Tabla 29: Definiciones de los códigos deductivos de la relación entre el consultor y la empresa cliente utilizados en el estudio

Código	Definición
Cercanía organizativa	Similitud de la forma de organizar el trabajo entre la empresa y el consultor.
Cercanía formativa	Similitud entre el nivel formativo del consultor y los interlocutores de la empresa.
Relación cercana	Calidad de la relación entre el consultor y los interlocutores de la empresa.
Fortaleza del vínculo	Frecuencia de la interacción entre el consultor y la empresa.
Trabajo colaborativo	Capacidad de participar activamente y de manera similar en la prosecución de una meta común entre el consultor y la empresa.
Visión compartida del proyecto	Similitud en los puntos de vista del consultor y la empresa relacionados con el proyecto.

Fuente: Elaboración propia

Además, y de manera natural y gradual, aparecieron 6 (seis) códigos inductivos (capacidad de comunicación, accesibilidad, juventud de la plantilla, adecuada planificación del trabajo, entorno de trabajo adecuado y necesidad) que complementaron a los inicialmente definidos (Boeije, 2010; Miles et al., 2019).

A diferencia de los deductivos, los códigos inductivos están basados en los datos primarios que se recogen para la investigación (Azungah, 2018; Boeije, 2010; Miles et al., 2019; Saunders et al., 2019) por lo que son códigos específicos que emanan de un estudio particular.

Al igual que los deductivos, estos códigos han de ser también definidos. La tabla 30 muestra sus definiciones.

Tabla 30: Definiciones de los códigos inductivos utilizados en el estudio

Código	Definición
Capacidad de comunicación	Capacidad del consultor para comunicar y explicar de manera efectiva, precisa, sencilla y eficaz el conocimiento transferido.
Accesibilidad	Facilidad y/o rapidez de respuesta por parte del consultor para ser contactado por parte de la empresa.
Juventud de la plantilla	Plantilla de la empresa compuesta mayoritariamente por personas jóvenes.
Adecuada planificación del trabajo	Grado de planificación y encaje temporal del proyecto en la carga de trabajo de la empresa.
Entorno de trabajo adecuado	Tranquilidad e idoneidad del lugar de trabajo en el que se desarrolla el proyecto en la empresa.
Necesidad	Motivación de la empresa para incorporar conocimiento y satisfacer una carencia o implementar una mejora en la misma.

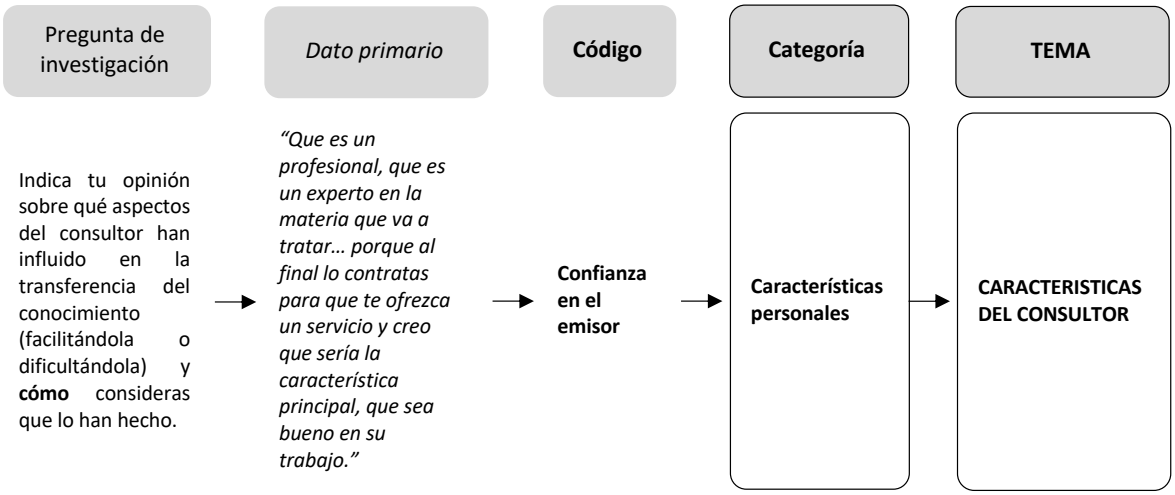
Fuente: Elaboración propia

Los códigos resultantes de este proceso de codificación se agruparon en diferentes estructuras de nivel superior, generándose de esta manera una estructura lógica de códigos, categorías y temas (Boeije, 2010; Christodoulou, 2024; Grbich, 2012; Miles et al., 2019; Saunders et al., 2019).

Si durante el proceso de análisis surgió alguna duda (e.g., a la hora de poner nombre a los códigos, o de definir algún código, o de agrupar los códigos en categorías, etc.), esta fue resuelta a través de la consulta y el consenso con el director de esta tesis doctoral. A través del consenso con el director, se logró obtener claridad sobre las decisiones que debían tomarse, garantizando así que el análisis se mantuviera coherente y alineado con los objetivos generales de la investigación.

La figura que se presenta a continuación (ver figura 15) ilustra de manera gráfica un ejemplo de la cadena de evidencia que ha resultado del exhaustivo proceso de análisis llevado a cabo en esta investigación. Esta representación visual es clave para entender cómo se han organizado y clasificado los datos a lo largo del análisis, y permite observar las relaciones entre los diferentes elementos, como los códigos y las categorías, que surgieron durante el estudio.

Figura 15: Cadena de evidencia de la investigación (ejemplo)



Fuente: Elaboración propia

5.5.2. Software de apoyo: ATLAS.ti

Para el análisis de la información se ha utilizado un software de apoyo, como es habitual en este tipo de investigaciones (Creswell y Poth, 2018; Saunders et al., 2019).

Para nuestro estudio hemos elegido el software ATLAS.ti en su versión 24. ATLAS.ti es un potente software que se utiliza para el análisis cualitativo de grandes conjuntos de datos textuales, gráficos, de audio y de vídeo (Rojano-Alvarado et al., 2021; Soratto et al., 2020). Este software ofrece una variedad de herramientas para llevar a cabo las tareas asociadas con cualquier enfoque sistemático de los datos no estructurados, es decir, los datos que no pueden ser analizados de manera significativa por los enfoques formales y estadísticos (ATLAS.ti, 2024).

Durante el proceso de análisis cualitativo, ATLAS.ti ayuda a explorar los complejos fenómenos ocultos en sus datos. Para hacer frente a la complejidad inherente de las tareas y los datos, ofrece un entorno potente e intuitivo que permite mantener el foco en los materiales analizados. Además,

dispone de herramientas para gestionar, extraer, comparar, explorar y volver a montar piezas significativas a partir de grandes cantidades de datos de forma creativa, flexible y a la vez sistemática (ATLAS.ti, 2024).

Los principios clave de la filosofía de ATLAS.ti se resumen en cuatro aspectos (ATLAS.ti, 2024):

- Visualización.
- Inmersión.
- Serendipia.
- Exploración.

Las herramientas de visualización del programa nos han facilitado la forma en la que hemos pensado, planificado y abordado las soluciones. De forma creativa pero sistemática, hemos aprovechado dichas herramientas para visualizar las relaciones entre las variables analizadas durante el proceso de obtención de su significado y su relación con la estructura de los datos analizados.

Otro aspecto fundamental del diseño de este software es que nos ha ofrecido herramientas que nos han permitido sumergirnos completamente en los datos primarios. Leer y releer los datos, verlos de diferentes maneras y anotar los pensamientos e ideas simultáneamente, son aspectos importantes del proceso de análisis. Y es a través de este compromiso con los datos que hemos desarrollado las ideas más creativas.

El término serendipia puede equipararse a un enfoque intuitivo de los datos. Una operación típica que se basa en el efecto serendipia es la navegación. Este método de búsqueda de información es una actividad genuinamente humana: se suele empezar buscando libros, artículos concretos o palabras clave, pero al cabo de un rato, lo normal es que se pase a hojear libros o artículos que no eran exactamente los que uno tenía en mente en un principio y que le lleven a descubrimientos interesantes. Para explotar el concepto de serendipia ATLAS.ti ofrece las herramientas de búsqueda y codificación, las nubes y listas de palabras, el lector de citas o la funcionalidad de hipertexto (ATLAS.ti, 2024).

Finalmente, la exploración está estrechamente relacionada con los principios anteriores. Mediante un enfoque exploratorio (pero sistemático) de los datos, las actividades especialmente constructivas (como la construcción de teorías) salen beneficiadas. Todo el programa, incluido el proceso de familiarización con su particular idiosincrasia, es especialmente propicio para un enfoque exploratorio y orientado al descubrimiento (Rojano-Alvarado et al., 2021; Soratto et al., 2020).

A continuación, habiendo descrito las características más relevantes del software de apoyo utilizado, finalizamos este capítulo desarrollando los criterios de calidad de la presente investigación.

5.6. CRITERIOS DE CALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La adopción de criterios explícitos de evaluación de la calidad de la investigación realizada aumenta su transparencia y permite al investigador poner de manifiesto sus fortalezas y debilidades (Creswell y Poth, 2018; Flick, 2023). Pero la cuestión de la calidad en la investigación cualitativa se aborda de manera diferente a como se hace en el campo de la investigación cuantitativa, ya que la investigación cualitativa está basada en métodos y procedimientos de investigación flexibles y emergentes en muchos casos, mientras que la cuantitativa lo está en métodos de investigación rígidos y pre-estructurados (Cook, 1983). Por ejemplo, la exactitud o carácter fidedigno de la investigación (i.e., *trustworthiness*) se evalúa en las investigaciones cuantitativas con la ayuda de criterios como la validez, la fiabilidad, la generalización y la objetividad, mientras que en las investigaciones cualitativas se utilizan criterios como la credibilidad, la fiabilidad, la transferibilidad y la conformidad (Chowdhury, 2015).

Así, hay un importante debate en la literatura especializada en torno a esta cuestión (Sandín Esteban, 2000). En este sentido, hay autores (Howe y Eisenhart, 1993; Kirk y Miller, 1986; Morse et al., 2002; Saunders et al., 2019; Swanborn, 1996; Yin, 2014) que abogan por la aplicación de criterios convencionales derivados de la tradición positivista. Otra corriente de la literatura (Guba, 1989; Lincoln y Guba, 1985; Miles y Huberman, 1994) aboga por el uso de criterios paralelos o equivalentes a los de la tradición positivista. Y, por último, hay autores que plantean la aplicación de criterios propios o específicos de la investigación cualitativa (Creswell y Poth, 2018; Hammersley, 1992).

Sin entrar en este debate, en la presente investigación nos hemos decantado por aplicar criterios procedentes del paradigma positivista dado que nuestra investigación está basada en el estudio de casos y uno de los autores más relevantes a nivel mundial que defiende el uso de esta estrategia de investigación (i.e., Robert Yin), y en el que nos hemos basado para hacer el diseño del estudio de casos de la presente tesis doctoral, se acoge a la utilización de este tipo de criterios para evaluar la

calidad en la investigación en estudio de casos. De esta manera, Yin (2014) propone cuatro criterios básicos para evaluar la calidad de un estudio de casos: la fiabilidad y la validez (de constructo, interna y externa). Además, establece que los criterios deben ser trasladados a la práctica, por lo que propone una serie de tácticas que permiten evaluar el cumplimiento de dichos criterios.

En primer lugar, la fiabilidad representa el grado en el cual una medida, procedimiento o instrumento genera el mismo resultado en distintas ocasiones (Flick, 2023; Gibbert y Ruigrok, 2010) y está relacionada con la consistencia de la investigación. Es decir, en el caso de que otro investigador replique nuestro estudio tendría que poder llegar a conclusiones o hallazgos similares.

La fiabilidad implica la existencia de transparencia en cómo se da significado y sentido a los datos primarios utilizados (Krippendorff, 2004) y se basa en dos principios:

- Se ha de establecer la diferencia entre dónde acaba la afirmación de un sujeto participante y empieza la interpretación del investigador.
- Los procedimientos utilizados (tanto durante la obtención de la información en el trabajo de campo o las entrevistas como durante el procesamiento de los datos) han de ser explícitos.

En resumen, la fiabilidad será mejor cuanto mayor sea el detalle a la hora de documentar todo el proceso de investigación (Saunders et al., 2019; Yin, 2014). Para abordar este criterio, en nuestra investigación hemos aplicado tácticas tales como dar detalles y transparencia sobre el proceso de recogida y análisis de la información, definir los códigos utilizados para nuestro análisis (y establecer claras reglas de codificación) y utilizar citas textuales en la presentación de nuestros resultados.

En segundo lugar, la validez de constructo (el grado en que una prueba mide los significados que esta da) tiene que ver con el nivel en que una prueba mide los significados que esta ofrece y hace referencia al grado en que las conclusiones extraídas en la investigación ofrecen una descripción o una explicación adecuada y ajustada a lo que en realidad ha sucedido (Saunders et al., 2019; Yin, 2014). En otras palabras, este criterio se refiere al grado en que un estudio conduce a una adecuada observación de la realidad e investiga aquello que dice que investiga (Denzin y Lincoln, 2018) y está basado en el conocimiento objetivo (i.e., si el investigador ve lo que en realidad ha sucedido) o en un juicio subjetivo (i.e., lo que el investigador cree que ha sucedido) (Flick, 2023; Morse et al., 2002).

En nuestro caso y siguiendo lo que indica Yin (2014), para abordar este criterio hemos aplicado las siguientes tácticas. En primer lugar, hemos establecido una clara cadena de evidencia con el fin de permitir al lector reconstruir cómo hemos pasado de las cuestiones iniciales de investigación a las conclusiones. En segundo lugar, hemos utilizado diferentes fuentes de información (distintas personas entrevistadas en cada una de las empresas analizadas y consulta de documentación corporativa) para triangular los datos recogidos. Además, hemos explicado detalladamente los procedimientos y técnicas utilizados para la recogida de datos y el análisis de la información. Por último, hemos enviado a los entrevistados los informes de resultados para darles la posibilidad de verificarlos y revisarlos.

Por su parte, la validez interna tiene que ver con intentar establecer una relación causal por la cual ciertas condiciones se cree que llevan a otras condiciones (y no porque existan relaciones falsas o espurias). Es decir, buscar que los datos sean creíbles. Así, si un investigador concluye incorrectamente que existe una relación causal entre *x* e *y* sin saber que algún tercer factor (*z*) en realidad pudo haber causado *y*, la investigación no presenta validez interna (Yin, 2014).

Para abordar este criterio, en la presente tesis doctoral hemos intentado buscar explicaciones alternativas durante el análisis de los datos cuando una relación entre dos variables aparecía. Asimismo, hemos aplicado el método de la comparación constante (i.e., intentar encontrar otro caso que permita testar o contrastar una relación provisional que surge entre dos variables) a través de nuestro estudio múltiple de casos. Finalmente, y tal y como sugiere la literatura (Saunders et al., 2019; Yin, 2014), también hemos aplicado un tratamiento completo (comprehensivo) a todos los datos recogidos de manera que nuestro análisis ha abarcado toda la información primaria recogida.

Por último, la validez externa o generalización se refiere al hecho de si los resultados de la investigación pueden ser extrapolados de una forma u otra a un contexto más amplio (otras organizaciones u otros casos) (Flick, 2023; Saunders et al., 2019; Yin, 2014). El propósito de la investigación cualitativa no es producir una teoría que sea generalizable a todas las poblaciones (i.e., generalización estadística), sino intentar explicar qué está sucediendo en el contexto específico de la investigación y por qué (i.e., generalización analítica).

El criterio para establecer la muestra en nuestra investigación ha sido la relevancia (Teddlie y Yu, 2007), no su representatividad, dado que el objetivo de esta tesis no es la extrapolación de los resultados a ninguna población (lo que hubiera requerido de una muestra estadísticamente representativa). Por eso, la generalización que se produce de nuestros resultados tiene como alcance la teoría existente sobre el fenómeno objeto de estudio (i.e., generalización analítica) y la misma se alcanza a través de la lógica de la réplica. Cuando dos o más casos apoyan el mismo patrón de relaciones, como es nuestro caso, podemos afirmar que se ha producido un proceso de réplica.

Una vez que se ha desarrollado detalladamente el apartado correspondiente a la metodología, estamos en condiciones de proceder con el siguiente paso fundamental en esta investigación: el análisis exhaustivo de los resultados obtenidos. Este análisis nos va a permitir evaluar de manera crítica los datos recopilados durante el proceso de investigación, aplicando las técnicas y enfoques metodológicos previamente descritos. A través de este paso, se busca interpretar los hallazgos y extraer conclusiones que aporten respuestas a las preguntas de investigación formuladas.

CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez descrita la metodología utilizada en la presente investigación, dedicamos este apartado a describir los resultados obtenidos durante el desarrollo de esta tesis doctoral.

Por lo que respecta a la estructura del capítulo, comenzamos con una **introducción** en la que se describe la forma elegida para presentar los resultados en este capítulo de la tesis; con ello pretendemos facilitar su comprensión por parte del lector. Este esquema introductorio destaca la importancia de los resultados y su contribución al propósito general de la investigación.

En los tres apartados siguientes presentamos de manera individual los **resultados alcanzados para cada uno de los casos estudiados**. Este análisis, basado en la información obtenida a través de la documentación corporativa y las entrevistas realizadas, nos ha permitido inducir un modelo explicativo para cada caso. Estos modelos ilustran cómo se produce la transferencia de conocimiento entre el consultor y la empresa cliente, destacando las particularidades y dinámicas específicas de cada organización.

Además del análisis individual, realizamos posteriormente un **análisis conjunto** de los tres casos. Este enfoque comparativo nos ha permitido identificar similitudes y diferencias significativas entre los casos, lo que ha resultado en la construcción de un patrón común de relaciones. Además, este patrón general nos ha proporcionado una base sólida para responder a la pregunta central de la

investigación y desarrollar conclusiones que trascienden los contextos específicos de los casos estudiados.

Finalmente, analizamos la influencia de factores específicos tanto de las personas entrevistadas como de las empresas analizadas. Este análisis nos ha permitido comprender en mayor profundidad cómo las características individuales y organizacionales afectan el proceso de transferencia de conocimiento, enriqueciendo así la interpretación de los resultados obtenidos.

6.1. INTRODUCCIÓN

Hemos considerado oportuno comenzar este capítulo con una breve descripción tanto de su contenido como de los patrones elegidos para la presentación de los resultados con el objetivo de facilitar su lectura, la comparación entre los diferentes casos y, en definitiva, su comprensión.

En primer lugar, hemos presentado los resultados de cada uno de los tres casos estudiados utilizando la siguiente estructura para cada caso:

1. Contexto.
2. Estructura organizativa.
3. Gestión de la calidad.
4. La consultoría en gestión de la calidad.
5. Personal participante.
6. Resultados obtenidos.
7. Análisis individual de los participantes y modelo final de transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad.

De esta forma, tendremos una visión general de las características de cada empresa, cómo están organizadas internamente, las características de sus sistemas de gestión de la calidad, el alcance de sus respectivos proyectos de consultoría en gestión de la calidad, las personas que han participado en el presente estudio, el detalle de los resultados obtenidos y sus correspondientes análisis.

En los apartados de análisis de los resultados y para facilitar la interpretación gráfica de los temas y categorías en los casos estudiados, hemos utilizado diferentes patrones de color de referencia para identificarlos (ver tabla 31). Los temas y categorías de las “Características del consultor” están representados por el color azul, los de las “Características de la empresa cliente” por el color rojo, los de las “Características del conocimiento transferido” por el color verde y los de la “Relación consultor – empresa cliente” por el color marrón.

Tabla 31: Colores elegidos para la representación de los temas y categorías en el estudio

Temas	Categorías
CARACTERÍSTICAS DEL CONSULTOR	Características personales
	Características del trabajo
CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA CLIENTE	Facilitadores del cambio
	Aspectos contingentes
	Ambiente físico
CARACTERÍSTICAS DEL CONOCIMIENTO TRANSFERIDO	-
RELACIÓN CONSULTOR – EMPRESA CLIENTE	-

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los códigos, en el análisis individual de cada caso los hemos representado gráficamente con distinta intensidad de color según el número de entrevistas en las que se aplicaba el código durante el análisis de su transcripción, representando los códigos de la siguiente forma (ver tabla 32):

- En el color asignado, si el código era aplicado en las entrevistas de los dos participantes.
- En el color asignado con tonalidad clara, si aparecía únicamente en las entrevistas de un participante, es decir, si ese código solo era aplicado en el análisis de la información de un participante.
- No representándolo, si no aparecía en ninguna de ellas.

Tabla 32: Representación gráfica de los códigos en el análisis de cada caso estudiado

Número de participantes en cuyas entrevistas se aplica el código en el análisis de su transcripción	Representación gráfica de los códigos			
	CARACTERÍSTICAS DEL CONSULTOR	CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA	CARACTERÍSTICAS DEL CONOCIMIENTO TRANSFERIDO	RELACIÓN CONSULTOR – EMPRESA CLIENTE
Dos	Código	Código	Código	Código
Uno	Código	Código	Código	Código
Ninguno	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, para el análisis conjunto de los casos, hemos diferenciado la representación gráfica de los códigos según el número de empresas en las que aparecía el código en el análisis de su transcripción, representando en este caso el código con el siguiente criterio (ver tabla 33):

- En el color asignado, si el código se aplicaba en las tres empresas participantes.
- No representándolo, si aparecía en dos, una o ninguna de ellas.

Tabla 33: Representación gráfica de los códigos en el análisis conjunto

Número de empresas en cuyas entrevistas se aplica el código en el análisis de su transcripción	**Representación gráfica de los códigos**			
	CARACTERÍSTICAS DEL CONSULTOR	**CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA**	**CARACTERÍSTICAS DEL CONOCIMIENTO TRANSFERIDO**	**RELACIÓN CONSULTOR – EMPRESA CLIENTE**
Tres	**Código**	**Código**	**Código**	**Código**
Dos, una o ninguna	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

Por último, para el análisis de la influencia de determinados factores relacionados tanto con las personas como con las empresas analizadas, y teniendo en cuenta que para cada código se analizan los factores por pares (con un número de personas participantes variable según el factor analizado), hemos representado los códigos con el siguiente criterio (ver tabla 34):

- En el color asignado, si el código aparecía en mayor proporción en las personas participantes (o empresas, según el caso) en uno de los factores.
- En el color asignado con tonalidad clara, si el código aparecía en mayor proporción en las personas participantes (o empresas, según el caso) en el otro factor analizado.

Veámoslo mejor con un ejemplo. En el factor “género” de la persona entrevistada se le ha asignado el color original a las mujeres y el color en tonalidad clara a los hombres. Si un código ha aparecido tanto en las mujeres como en los hombres en una ocasión, se representará con la tonalidad clara, correspondiente a los hombres, ya que en las personas entrevistadas hay cuatro mujeres y dos hombres y, por lo tanto, el código solo habría aparecido en la transcripción de una cuarta parte de las mujeres (en una de las cuatro) y, por su parte, en la mitad de los hombres (en uno de los dos).

Tabla 34: Representación gráfica de los códigos en el análisis por factores

Factor en el que el número de participantes en las entrevistas (o empresas) en las que se aplica el código en el análisis de su transcripción es mayoritario	**Representación gráfica de los códigos**			
	CARACTERÍSTICAS DEL CONSULTOR	**CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA**	**CARACTERÍSTICAS DEL CONOCIMIENTO TRANSFERIDO**	**RELACIÓN CONSULTOR – EMPRESA CLIENTE**
Factor 1	**Código**	**Código**	**Código**	**Código**
Factor 2	**Código**	**Código**	**Código**	**Código**

Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar que, en aras de facilitar su análisis, en este último apartado relacionado con el análisis de la influencia de las características de las personas y las empresas, en los resultados nos hemos centrado únicamente en aquellos códigos en los que hemos observado diferencias, obviando aquellos otros en los que las respuestas eran iguales y, por consiguiente, el factor analizado no tenía relevancia.

Por último, solo nos queda señalar que, con el objetivo de facilitar la lectura del análisis de los casos en los respectivos apartados de resultados obtenidos que recogen las citas de las personas entrevistadas, hemos decidido subrayar los nombres de los códigos (ej.: presencialidad), representar en negrita el nombre de las categorías (ej.: **características personales**) y representar en negrita y en mayúsculas el nombre de los temas (ej.: **CARACTERÍSTICAS DEL CONSULTOR**).

Una vez explicada la estructura de los casos y los aspectos básicos para entender la representación gráfica de la información de su análisis, pasamos a continuación a analizar de manera individual y conjunta los tres casos estudiados en esta tesis doctoral.

6.2. ANÁLISIS DEL CASO 1: KRONE

6.2.1. Contexto de KRONE

En 2007, la empresa alemana Paul Günther, con más de un siglo de trayectoria en el sector del alquiler y financiación de semirremolques, comenzó su actividad en España. La compañía estableció su primera base operativa en el puerto de Barcelona, y su modelo de negocio inicial se centraba en ser un distribuidor local ofreciendo semirremolques portacontenedores en alquiler a corto plazo.

Un año después, en 2008, Paul Günther decidió cambiar su estrategia inicial trasladando su sede española a Alfafar (Valencia) y estableciendo una estructura organizativa propia para gestionar el negocio de forma autónoma. A pesar de los retos económicos en España por la crisis de aquellos años, la empresa consiguió afianzarse y posicionarse como una referencia en el sector, ampliando su oferta de alquiler de semirremolques a frigoríficos, lonas correderas y portacontenedores. Este cambio estratégico fortaleció su posición en el mercado, facilitando un crecimiento sostenido.

En 2011, la empresa dio un paso importante con la entrada del GRUPO KRONE en su accionariado. Esta incorporación marcó el inicio de una etapa de crecimiento sostenido y de expansión de su flota. Actualmente, KRONE es reconocida como una marca internacional líder en el alquiler y financiación de remolques y semirremolques a corto y largo plazo, ocupando una posición significativa en el mercado europeo. La compañía dispone de una amplia flota de vehículos, entre los que se incluyen furgones frigoríficos, lonas correderas, furgones paqueteros y portacontenedores extensibles (Krone Fleet España, SLU, 2021).

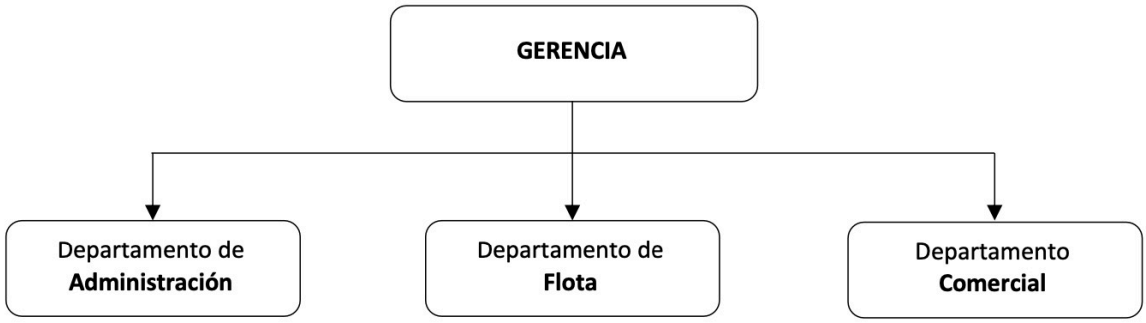
Para respaldar su servicio, KRONE ofrece una cobertura integral con un servicio de asistencia en carretera las 24 horas y una extensa red de talleres especializados en mecánica, neumáticos y carrocerías. Esta combinación de flota diversa, cobertura integral y atención de alta calidad permite a la empresa responder a las necesidades de sus clientes con flexibilidad y eficacia, consolidándose

como un referente en el sector del alquiler de semirremolques en el mercado español y europeo (Krone Fleet España, SLU, 2021).

6.2.2. Estructura organizativa de KRONE

La estructura organizativa de KRONE está formada, fundamentalmente, por tres departamentos que dependen directamente de la gerencia de la empresa. Dichos departamentos son el Departamento de Administración, el Departamento de Flota y el Departamento Comercial (KRONE, 2024). En la figura 16 se puede observar su estructura.

Figura 16: Organigrama simplificado de la empresa KRONE



Fuente: Elaboración propia

Las funciones principales de cada uno de los departamentos en la organización son las siguientes:

- Departamento de Administración: Este departamento es responsable de la gestión de la facturación, la obtención y manejo de fuentes de financiación, así como de la evaluación de riesgos de los clientes. Además, supervisa los aspectos financieros y administrativos necesarios para asegurar la viabilidad y solvencia de la empresa.

- Departamento de Flota: Se encarga de la gestión completa de los vehículos, incluyendo la matriculación, el mantenimiento preventivo y correctivo y la coordinación de reparaciones en caso de siniestros. Este departamento asegura que la flota esté en óptimas condiciones para su operación y el cumplimiento de las normativas.
- Departamento Comercial: Su labor se centra en la captación de nuevos clientes y en la elaboración de ofertas atractivas y competitivas. Este departamento desempeña un papel clave en el crecimiento y expansión de la base de clientes, adaptando las propuestas a las necesidades del mercado y a las demandas específicas de los clientes.

Los trabajadores realizan sus actividades de un modo semipresencial, alternando entre jornadas de trabajo en la oficina y días de teletrabajo, lo cual les permite combinar la eficiencia y colaboración de la presencialidad con la flexibilidad y comodidad del trabajo remoto.

La empresa no dispone de departamento propio de calidad, quedando sus funciones delegadas al servicio externo de consultoría en gestión de la calidad.

6.2.3. Gestión de la calidad en KRONE

Como resultado del perfil profesional del gerente de la empresa y su sólida experiencia en el sector de la automoción, un área altamente regulada y exigente en cuanto a sistemas de gestión de la calidad, la empresa ha logrado implantar y certificar un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001 desde casi sus inicios. Esta decisión estratégica no solo refleja el compromiso de la empresa con la calidad, sino que también establece un marco que permite la mejora continua y la satisfacción del cliente, pilares fundamentales en la industria automotriz.

La entidad seleccionada para llevar a cabo la certificación fue la empresa alemana TÜV Rheinland, que es bien conocida por su rigurosidad y profesionalismo en el ámbito de la certificación de sistemas de gestión. En octubre de 2012, la empresa logró obtener el certificado correspondiente, un hito significativo que validó el esfuerzo y la dedicación del equipo en la implementación de

prácticas de calidad efectivas. Este certificado no solo mejora la reputación de la empresa en el mercado, sino que también proporciona a los clientes y socios comerciales la confianza de que se están siguiendo los más altos estándares de calidad.

Para respaldar su sistema de gestión, la empresa ha desarrollado un manual de calidad que sirve como la base de sus procesos y procedimientos (KRONE, 2024). Este manual es un documento vivo que se mantiene actualizado y que se revisa periódicamente para cumplir con las especificaciones de la norma ISO 9001. Además, la empresa cuenta con una serie de registros que son fundamentales para la trazabilidad y la gestión de la calidad, asegurando que toda la información relevante esté disponible para su análisis y revisión.

La formación del personal es un aspecto crítico en el sistema de gestión de la calidad de la empresa. El nuevo personal recibe formación específica en gestión de la calidad, dado que muchas veces carecen de formación previa en este ámbito. Esta capacitación asegura que todos los empleados comprendan la importancia de la calidad en su trabajo diario y estén plenamente involucrados en los procesos, promoviendo una cultura organizacional orientada a la calidad en todos los niveles.

El enfoque de la empresa está basado en procesos, lo que implica una clara definición y comprensión de cada uno de los pasos necesarios para ofrecer productos y servicios de alta calidad. Para monitorizar la evolución de estos procesos, la empresa ha establecido un cuadro de indicadores clave de rendimiento o *Key Performance Indicators (KPI)* que permiten evaluar la eficacia y eficiencia de las operaciones. La mayoría de los trabajadores son responsables de uno o varios indicadores, lo que les otorga un sentido de propiedad y compromiso con la calidad. Este monitoreo se realiza de forma trimestral y el desempeño en estos indicadores influye directamente en su trabajo hasta el punto de que, en muchos casos, parte de su salario está vinculado a su evolución. Esto crea un fuerte incentivo para que todos los empleados se esfuercen por mejorar continuamente en sus respectivas áreas (KRONE, 2024).

Además, el sistema de gestión de la calidad no se limita únicamente a las operaciones internas de la empresa; se extiende también al desempeño de sus proveedores, evaluándolos según una serie de criterios objetivos de calidad, asegurando que todos los insumos y servicios que recibe cumplen con los estándares necesarios para mantener la calidad de sus propios servicios (KRONE, 2024).

6.2.4. La consultoría en gestión de la calidad en KRONE

La empresa KRONE ha mantenido una relación continua con los servicios de consultoría en gestión de la calidad desde prácticamente el inicio de sus operaciones, lo que refleja su compromiso con la mejora continua y el cumplimiento normativo.

En el año 2010, la empresa decidió dar un paso importante al contratar los servicios de un consultor especializado en el ámbito de la protección de datos personales y la prevención de riesgos laborales para el cumplimiento de la normativa correspondiente (Ley Orgánica 3 de 2018 de protección de datos personales y garantía de los derechos digitales y Ley 31 de 1995 de prevención de riesgos laborales).

Con el paso del tiempo, a principios del año 2012, el gerente de KRONE tomó la iniciativa de ampliar el contrato con el mismo consultor, precisamente el autor de esta tesis, reconociendo la necesidad de establecer un sistema de gestión de la calidad que estuviera alineado con los estándares internacionales. Este enfoque culminó en el diseño e implantación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001, que busca no solo cumplir con las expectativas de los clientes, sino también mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos internos de la empresa.

Desde entonces, la labor del consultor se ha desarrollado de manera integral, abarcando tanto el mantenimiento y mejora del sistema de gestión de la calidad como el asesoramiento continuo en relación con la normativa de protección de datos y prevención de riesgos laborales. Esta labor no solo asegura que KRONE cumpla con las regulaciones pertinentes, sino que también contribuye a la creación de una cultura organizacional que prioriza la calidad y la seguridad.

Durante todo este tiempo, el consultor ha colaborado estrechamente con diversos interlocutores dentro de la empresa, incluyendo operarios, mandos intermedios y directivos. Esta colaboración se ha facilitado a través de una variedad de herramientas de interacción, como reuniones regulares, llamadas telefónicas, correos electrónicos y auditorías presenciales. Estas interacciones permiten mantener una comunicación fluida y asegurar que todos los niveles de la organización estén alineados con los objetivos de calidad y cumplimiento.

Siguiendo el principio de mejora continua, el consultor lleva a cabo auditorías internas de manera periódica. Estas auditorías son cruciales para garantizar la correcta aplicación del sistema de gestión de la calidad, ya que permiten identificar posibles desviaciones y áreas de mejora. Una vez realizadas las auditorías, se implementan las medidas correctivas necesarias y se evalúa su eficacia para asegurar que los cambios realizados tengan un impacto positivo y duradero en la empresa.

Además, el consultor también está presente durante las auditorías externas llevadas a cabo por la entidad certificadora. Su participación en estas auditorías no solo ayuda a facilitar el proceso de evaluación, sino que también permite a KRONE implementar de manera efectiva las mejoras recomendadas por los auditores. Esta colaboración es vital para asegurar que la empresa no solo obtenga la certificación ISO 9001, sino que también continúe mejorando sus estándares de calidad.

6.2.5. Personal participante en el estudio de KRONE

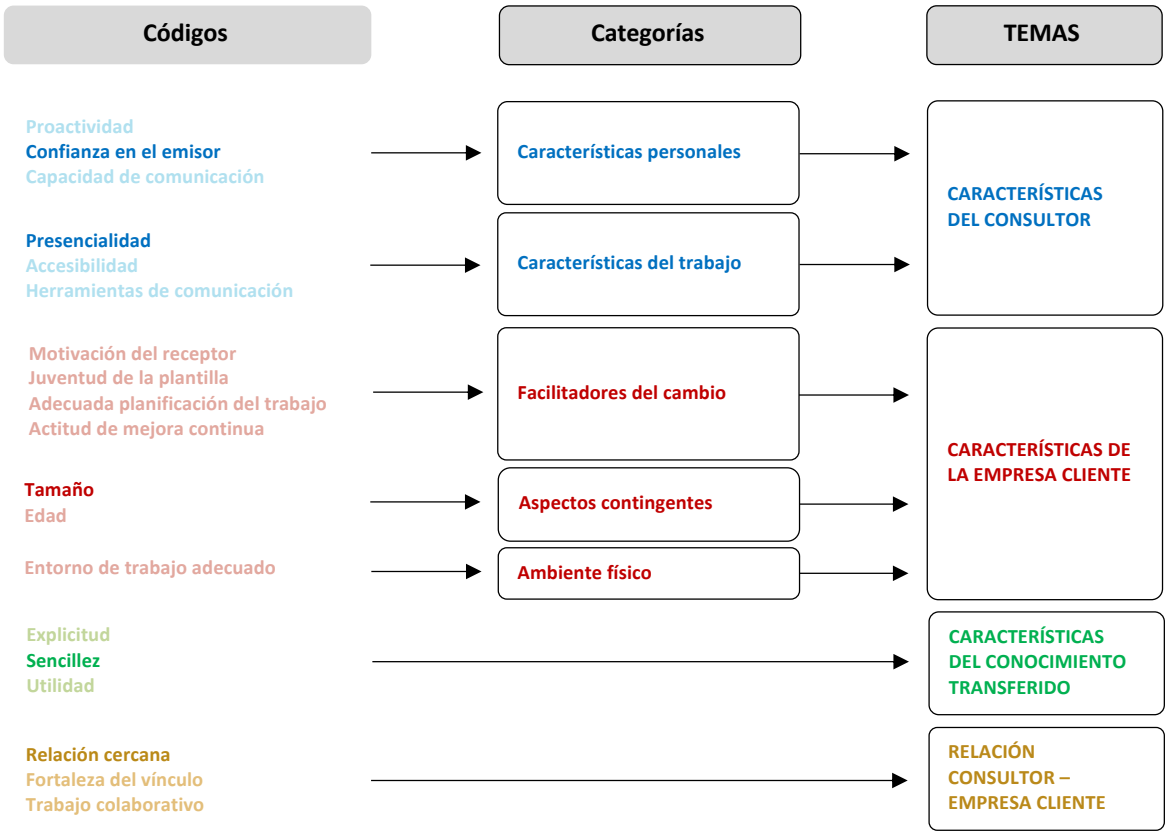
Para el desarrollo del presente estudio, el autor contó con la participación de dos de las personas que más activamente han colaborado con él en el proyecto de consultoría en gestión de la calidad. Como mando intermedio, la persona elegida fue Inmaculada Herrero (IH), que ocupa el puesto de Responsable de Contabilidad, perteneciente al Departamento de Administración. IH posee formación en Administración y Dirección de Empresas y en el momento del inicio de la colaboración del proyecto de consultoría no tenía experiencia ni en proyectos de gestión de la calidad ni en labores de intermediación con consultores.

Por su parte y como directiva, la persona elegida fue Mayte Rodríguez (MR), que ocupa el puesto de Directora Financiera, también del Departamento de Administración. MR posee formación en Administración y Dirección de Empresas y en el momento del inicio de la colaboración del proyecto de consultoría no tenía experiencia en proyectos de gestión de la calidad, aunque sí en proyectos de consultoría relacionados con el asesoramiento contable y financiero de las empresas.

6.2.6. Resultados obtenidos en KRONE

Como se explicó en el capítulo de metodología, para el análisis de la información de los casos se utilizó información procedente de distintas fuentes de evidencia (i.e., documentación corporativa y entrevistas en profundidad). Como resultado del proceso se obtuvo la estructura de análisis que se representa en la siguiente figura (ver figura 17).

Figura 17: Estructura de análisis para el caso de la empresa KRONE



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, y en relación con las **CARACTERÍSTICAS DEL CONSULTOR**, nuestra investigación ha puesto de manifiesto que, en el caso de KRONE, hay dos tipos de características del consultor que ayudan a facilitar la transferencia de conocimiento en los proyectos de consultoría en gestión de la calidad: las características personales del consultor y las características del trabajo que realiza el consultor.

Por lo que respecta a las **características personales** del consultor, una primera característica que contribuye a facilitar la transferencia de conocimiento es su proactividad. La Directora Financiera afirma a este respecto:

> *"[….] el principal factor es la proactividad. La proactividad, porque eres una persona que estás siempre encima del tema, que hemos crecido contigo y que realmente tú eres el que has llevado el peso de todo el desarrollo. Nosotros estábamos vírgenes, como quien dice, y a partir de tu saber estar y tu transmisión, la empresa ha crecido y se ha hecho pues lo que es ahora mismo. Tú nos has llevado de la mano, entonces nosotros hemos seguido creciendo, siempre de un modo activo, porque tú nos marcabas los ítems y nosotros hemos ido cumpliéndolos, pero no hemos hecho aportaciones."*

Otra característica del consultor que ayuda a explicar por qué tiene lugar la transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad en KRONE es la confianza que tiene la empresa en el emisor del conocimiento, es decir, en el consultor. La Responsable de Contabilidad nos indica, sobre el consultor, lo siguiente:

> *"Que es un profesional, que es un experto en la materia que va a tratar… porque al final lo contratas para que te ofrezca un servicio y creo que sería la característica principal, que sea bueno en su trabajo."*

Por su parte, MR, la Directora Financiera, afirma que:

> *"[….] nosotros confiamos plenamente en ti. Ese es otro factor que creo que hay que tener en cuenta. Nos has demostrado tu profesionalidad. Para nosotros es muy importante esa confianza [….]"*

Además de la confianza, otra característica del consultor que ayuda a transferir conocimiento en los procesos de consultoría en gestión de la calidad es su capacidad de comunicación. Tal y como reconoce la Directora Financiera en este sentido:

> *"Para mí, la comunicación es importante. Que fuera un buen transmisor de lo que se está haciendo, de lo que se necesita, de dónde queremos llegar, cuáles son los pasos, los progresos… Tiene que ser un buen comunicador. Nosotros no somos consultores, entonces si su mensaje no consigo entenderlo va a fracasar. Por mucha proactividad y por mucho interés que tenga. Tú puedes saber muchísimo de un tema, pero si no eres capaz de transmitirlo de una manera sencilla al que te está oyendo, no sirve de nada. Un buen comunicador es capaz de transmitir algo muy complejo de forma muy sencilla; entonces para mí eso es fundamental."*

Las características anteriores son inherentes al consultor. Pero nuestra investigación también revela que hay otros aspectos relacionados con las **características del trabajo** del consultor que contribuyen a explicar la transferencia de conocimiento en este tipo de consultoría. En este sentido, la presencialidad del consultor es una característica importante. En palabras de IH, la Responsable de Contabilidad de la empresa:

> *"Creo que es importante el hecho de venir a la empresa cada cierto tiempo. Por ejemplo, una vez al mes o una vez cada 3 semanas. [….] Y se puede comunicar directamente contigo en el caso de que lo que te quiera preguntar requiera de una reunión directamente o de ver algo conjuntamente en el ordenador o estar buscando algún tipo de información."*

Por su parte, la Directora Financiera manifiesta en este sentido que:

> *"[….] es muy importante el cara a cara, eso está claro, porque en ese momento desconectas de todo lo exterior y te centras en lo que estás haciendo. Un correo, en un momento determinado, te viene muy bien porque no es intrusivo; pero también es cierto que dependiendo del momento en el que te entre, lo puedes dejar ahí aparcado. La relación verbal, la relación física es muy importante porque sí que hace que pares y te centres en lo que estás haciendo y que te centres en tu interlocutor."*

Junto a la presencialidad, la accesibilidad del consultor es otra característica que, según los entrevistados, juega un papel relevante para la transferencia de conocimiento. Tal y como manifiesta la Responsable de Contabilidad:

> *"[….] otra característica buena que considero yo como consultor es la accesibilidad. En el sentido de que enseguida de que tengamos que llevar un seguimiento de la calidad para tener luego toda la documentación conforme a la ISO de cara a la certificación, pues enseguida te lo pasamos por correo electrónico y en un tiempo bastante corto nos contestas y nos dices pues si es correcto o no, si necesitamos alguna documentación adicional de la empresa… En el mensaje escrito (wasaps, correos electrónicos…), sobre todo creo que es la respuesta (que te contesten) y la rapidez de la misma. Es decir, no es necesario que si alguien tiene una duda te contesten ese mismo día; pero si te contesta dos meses después se te ha olvidado lo que le habías preguntado y tienes que perder tiempo en volver a repasarlo."*

Y, por último, las herramientas de comunicación utilizadas por el consultor son clave para contribuir a que se transfiera adecuadamente el conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad en KRONE. La Responsable de Contabilidad, IH, afirma que:

> *"[….] gran parte de ese éxito en la colaboración se debe a que tenemos gran cantidad de medios disponibles para comunicarnos, tanto orales como escritos."*

Además de las características del consultor, la investigación realizada ha revelado un conjunto de factores que facilitan la transferencia de conocimiento relacionados con las **CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA CLIENTE**. Entre estas características, nuestro análisis ha puesto de manifiesto que la transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad en KRONE se ve afectada por una serie aspectos que facilitan el cambio que tendrá lugar tras el proyecto de consultoría, por otros factores que inciden sobre dicha transferencia pero sobre los cuales la empresa cliente no tiene ningún tipo de control (i.e., aspectos contingentes) y por la existencia de unas condiciones propicias relacionadas con el ambiente físico de trabajo (i.e., ruido, luminosidad…) que existan en la empresa cliente.

Como se observa en la figura anterior (ver figura 17), en KRONE existen una serie de aspectos **facilitadores del cambio** tras la ejecución del proyecto de consultoría en gestión de la calidad. En primer lugar, la Directora Financiera destaca la importancia de la motivación del receptor a la hora de que la transferencia de conocimiento sea exitosa. Sin esta motivación, el proyecto de consultoría no puede generar el resultado esperado:

> *"Entonces, cuando tienes ocho horas de una faena determinada y aparte se te exige algo que no es de tu día a día, es muchísimo más complicado. Primero, destinarle tiempo, destinarle atención y poder destinarle otro desarrollo."*

Otra característica de la empresa cliente que facilita el cambio que tendrá lugar tras la transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad en KRONE es la juventud de la plantilla. Tal y como establece la Directora Financiera de la empresa:

> *"Las plantillas más jóvenes están más abiertas. En las plantillas más veteranas, como lo saben todo, es más complicado poder hacer este tipo de implantaciones y aceptar lo que un externo viene a modificar lo que tengo ahora mismo en mi empresa. A más edad tienes más resistencias a los cambios: "es que siempre lo he hecho así". Porque tengo que cambiar a una persona. Y si es joven, le dices: "lo tienes que hacer así" y puede surgir alguna pregunta, pero no tiene esa resistencia porque como nunca lo ha hecho, hacerlo de una manera u otra es lo mismo."*

Además de las anteriores, otra característica de la empresa cliente que facilita el cambio derivado de la transferencia de conocimiento en KRONE es la existencia en la empresa de una adecuada planificación del trabajo. En este sentido, la Directora Financiera afirma lo siguiente:

> *"Para nosotros, es muy importante la planificación y dar cabida a estas reuniones dentro de nuestro horario diario, mensual o semanal o lo que sea. Pues como te comentaba es muy difícil introducir a salto de mata una reunión o atender fuera de nuestro horario laboral algo que no está implícitamente relacionado con nuestro trabajo. Entonces, esa planificación hace que ese tiempo ya lo tienes destinado a ese objetivo y es muchísimo más fácil, evidentemente. [….] Si te transmiten la información bien organizada por temas, por contenidos o incluso por fechas, siempre es mejor."*

Finalmente, nuestro análisis ha puesto de manifiesto, también, que la existencia en KRONE de una cultura basada en valores como la actitud de mejora continua contribuye a facilitar la transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad. En palabras de la Directora Financiera:

> *"Nosotros estábamos abiertos y, entonces, cualquier comunicación era bien recibida, era puesta en marcha y no había reticencias, no había barreras a hacer nada realmente en esta empresa. Entonces, yo creo que tanto la empresa ha ido andando o ha ido creciendo en base a lo que tú nos has ido marcando; no ha habido en ningún momento ninguna barrera… lo que hay que hacer, lo que hay que desarrollar…"*

Además de los aspectos facilitadores del cambio, existen otros **aspectos contingentes** que también condicionan la transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad en el caso analizado. Estos factores, sobre los cuales KRONE no tiene un control directo, contribuyen a facilitar la transferencia de conocimiento. Así, el tamaño de la empresa es uno de estos factores. En palabras de IH, la Responsable de Contabilidad de la empresa:

> *"En nuestro caso, que la comunicación sea fluida es más sencillo que en otras empresas porque somos pocos trabajadores. Al ser un pequeño número de personas, te sabes la vida de todos, por así decirlo. Tienes trato personal aparte de laboral. Entonces, como en cualquier momento te relacionas con ellos y conversas de todos los aspectos de la vida en general, pues también tienes más cercanía y más facilidad en el caso de que alguien no entienda algo relacionado con el trabajo."*

En este mismo sentido, MR, la Directora Financiera afirma que:

> *"La transferencia es más fácil, por supuesto, en una empresa pequeña - mediana. En una empresa muy grande es bastante más complicado, sobre todo si no hay un sistema de jerarquía bastante férreo, donde cada uno asume sus responsabilidades. Supongo que, si tenemos una empresa de tamaño grande, ya sabemos que las luchas entre departamentos, entre jerarquías, se va a dar más que en una empresa pequeña."*

Además del tamaño, la edad de la empresa es otro factor contingente que incide sobre la transferencia de conocimiento en KRONE. En palabras de MR, la Directora Financiera:

> *"Es importante el momento en el que se coge a una empresa para hacer una implantación. En nuestro caso la empresa llevaba rodando poco tiempo, entonces es más fácil implantar partiendo desde cero y construir unas bases sólidas que cuando ya hay algo implantado y hay que modificarlo. Cuando tú ya tienes tus propios vicios o cuando ya se tiene algo adquirido, modificar eso, tanto para si es para bien como si es para mal, es más complicado. Cuanto más joven es la empresa y menos años tiene, es importante."*

Por último, el **ambiente físico de trabajo** también incide sobre el éxito en la transferencia de conocimiento en la gestión de la calidad que se produce en la empresa estudiada. En este sentido, la existencia de un entorno de trabajo adecuado es una característica de la empresa cliente que facilita la transferencia de conocimiento en KRONE, tal y como nuestra investigación ha revelado. En palabras de la Responsable de Contabilidad:

> *"[….] el entorno facilita la transmisión de la información (modo oral, reuniones, preguntas…), que la facilita el tener un lugar adecuado. Que no te estén molestando todo el tiempo, que tengamos una sala de reuniones donde nos podamos reunir y charlar tranquilamente, analizar la situación o el contenido y verlo tranquilamente, sin que estén continuamente proveedores o repartidores entrando y saliendo, otras personas del departamento hablando por teléfono con clientes o con proveedores, y tener un espacio donde se puedan realizar reuniones, se puedan comentar las cosas sin que haya distorsiones externas que te estén molestando continuamente."*

Un tercer conjunto de factores que explican la transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad en KRONE es aquel que tiene que ver con las **CARACTERÍSTICAS DEL CONOCIMIENTO TRANSFERIDO**. Dentro de este bloque de factores, nuestra investigación ha puesto de manifiesto que la explicitud del conocimiento es una característica que contribuye a la transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad en KRONE. En palabras de MR, la Directora Financiera de la empresa:

> *"[….] el conocimiento que se puede transmitir de un modo práctico es más fácil de asimilar. Aquel conocimiento que viene y que se pierde en manuales extensos no se los lee nadie. Entonces, si eso viene muy resumido o si eso viene de una manera muy práctica explicada es muchísimo más fácil de adaptar, de implementar y de desarrollar."*

Junto a su explicitud, nuestra investigación ha puesto de manifiesto que la sencillez del conocimiento es otro aspecto que contribuye a la transferencia de conocimiento en KRONE. En este sentido, la Responsable de Contabilidad afirma lo siguiente:

> *"El hecho de conocer exactamente qué es la norma ISO es complejo, porque o directamente entiendes de la materia o evidentemente es una materia que no tiene por qué conocerla todo el mundo."*

Por su parte, MR, la Directora Financiera, respecto al contenido de la documentación de soporte del sistema de gestión de la calidad, manifiesta que:

> *"Si te lo dan mascado es muchísimo mejor, muchísimo más fácil de implementar. Manuales muy sencillos donde tengamos pues las opciones A, B y C y podamos en todo momento buscarlo. Pero si es un manual con una codificación bastante complicada, donde no sea el lenguaje que normalmente se usa… para el receptor es muy complicado poderlo poner en marcha. El código que utilice para transmitirlo tiene que ser un código que lo entienda la persona llana. Nosotros no somos consultores. Si su mensaje no consigo entenderlo, va a fracasar."*

Otro aspecto relacionado con las características del conocimiento y que explica su transferencia en la consultoría en gestión de la calidad en KRONE es su utilidad. En palabras de MR, la Directora Financiera de KRONE:

> *"Evidentemente, cuando tú intuyes que va a ser de utilidad para tu trabajo, el conocimiento se va a implementar mejor."*

Finalmente, existe otro grupo de factores que tienen que ver con la **RELACIÓN CONSULTOR-EMPRESA CLIENTE** y que ayudan a entender cómo tiene lugar la transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad en la empresa KRONE. Dentro de este grupo, la existencia de una relación cercana entre el consultor y la empresa cliente es un factor relevante para que dicha transferencia tenga lugar. Según palabras de IH, la Responsable de Contabilidad de KRONE:

> *"Al tener un seguimiento y venir presencialmente a la oficina a explicarnos las cosas, se hace de un modo más cercano. Y también hace que toda la plantilla te conozca, que toda la plantilla sepa que hay un consultor para determinados temas."*

En este sentido, la Directora Financiera manifiesta lo siguiente:

> *"[….] Si con la persona que está haciendo el proyecto no hay una buena relación, no te cae bien, es muy difícil. Somos humanos. Las relaciones interpersonales en todos los proyectos interfieren."*

Del mismo modo, nuestra investigación ha revelado que la fortaleza del vínculo entre el consultor y la empresa cliente es otro factor del contexto que facilita la transferencia de conocimiento en los proyectos de consultoría en gestión de la calidad de KRONE. Tal y como reconoce IH, la Responsable de Contabilidad, cuando habla de la frecuencia con la que el consultor visita a la empresa cliente:

> *" Todos sabemos, además, más o menos qué día sueles venir, por si alguien te quiere comentar algo ya sabe qué día vas a estar aquí y puede hacer por venir ese día en caso de que esté teletrabajando o tenga algún viaje programado."*

Por último, la existencia de un trabajo colaborativo entre el consultor y la empresa cliente es otro factor relevante para facilitar la transferencia de conocimiento en el caso estudiado. En este sentido, MR, la Directora Financiera, afirma lo siguiente:

> *"Yo apostaría por el trabajo en equipo, que para mí es fundamental, tanto del consultor como de la persona que tuviera esa empresa."*

6.2.7. Análisis individual de los participantes y modelo final de transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad en KRONE

Identificados los códigos aplicados a la transcripción de las entrevistas realizadas en KRONE (ver tabla 35), pasamos a analizar comparativamente lo que cada una de las participantes del caso nos han aportado durante la investigación.

Tabla 35: Códigos aplicados al análisis de las entrevistas realizadas en KRONE

Aparición en la transcripción		Código	Categoría	Tema
IH	MR			
	●	Proactividad	Características personales	CARACTERÍSTICAS DEL CONSULTOR
●	●	Confianza en el emisor		
	●	Capacidad de comunicación		
●	●	Presencialidad	Características del trabajo	
●		Accesibilidad		
●		Herramientas de comunicación		
	●	Motivación del receptor	Facilitadores del cambio	CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA CLIENTE
	●	Juventud de la plantilla		
	●	Adecuada planificación del trabajo		
	●	Actitud de mejora continua		
●	●	Tamaño	Aspectos contingentes	
	●	Edad		
●		Entorno de trabajo adecuado	Ambiente físico	
	●	Explicitud		CARACTERÍSTICAS DEL CONOCIMIENTO
●	●	Sencillez		
	●	Utilidad		
●	●	Relación cercana		RELACIÓN CONSULTOR – EMPRESA CLIENTE
●		Fortaleza del vínculo		
	●	Trabajo colaborativo		

Fuente: Elaboración propia

Por una parte, IH, la Responsable de Contabilidad, destaca la importancia de la confianza en el consultor, su presencia física, accesibilidad y la fluidez en la comunicación y el soporte escrito para facilitar la absorción del conocimiento. Añade, también, que la confidencialidad y el profesionalismo en temas sensibles en la relación con un consultor son fundamentales. Asimismo, señala la importancia de que la empresa tenga un tamaño reducido y la existencia de un entorno de trabajo adecuado. En cuanto al conocimiento transferido, considera que su sencillez en un aspecto clave de cara al éxito de la colaboración. Finaliza indicando que la relación cercana y la fortaleza del vínculo son importantes en cualquier relación consultor-empresa.

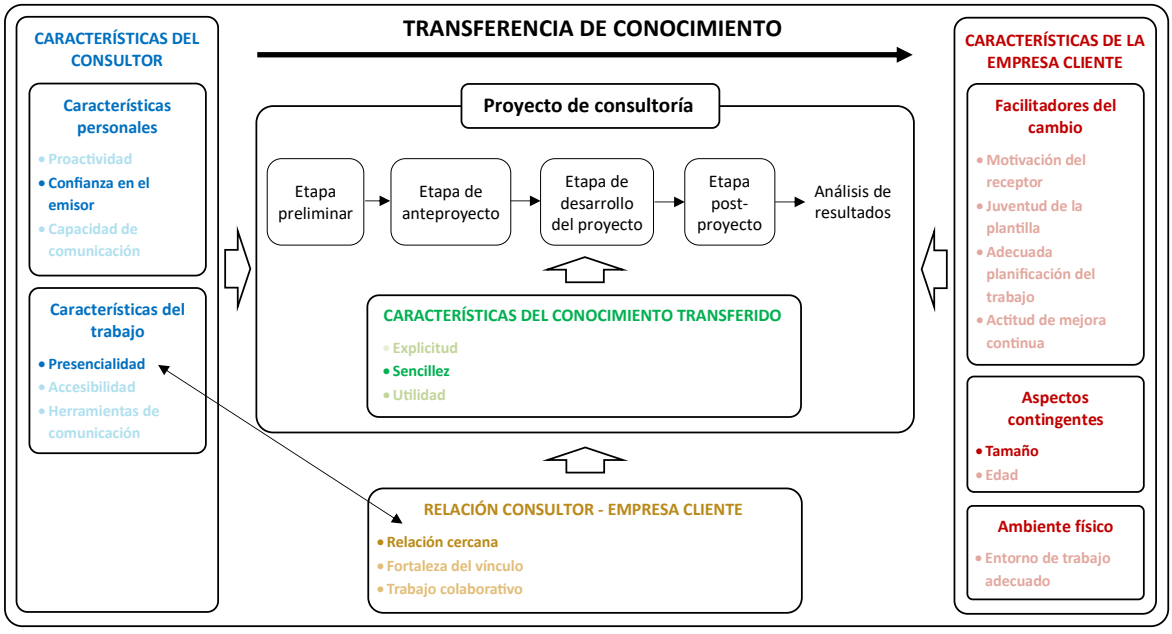
Por su parte, MR, la Directora Financiera de la empresa, destaca la proactividad y la confianza en el emisor como factores clave en la transferencia de conocimiento. Destaca también del consultor la capacidad de comunicación, incidiendo en la importancia de ser buen comunicador para transmitir de manera clara y sencilla los objetivos y pasos a seguir, priorizando la comunicación cara a cara. La Directora Financiera hace referencia al tamaño de la empresa, indicando que influye decisivamente en la facilidad de implementar nuevos conocimientos. Además, menciona que la motivación de la empresa cliente, la juventud de su plantilla, una adecuada planificación del trabajo y la apertura a nuevas ideas y falta de barreras para implementar los cambios propuestos, son aspectos clave para facilitar la transferencia de conocimiento. La edad de la empresa es un aspecto contingente, además de su tamaño, siendo también relevante la existencia de un ambiente físico de trabajo adecuado. En cuanto al conocimiento, considera que el conocimiento explícito, sencillo y útil es más fácil de asimilar que los manuales extensos. Por último, indica que la relación cercana entre el consultor y la empresa cliente y el trabajo en equipo entre ellos son importantes para que la transferencia de conocimiento sea efectiva.

En resumen, el análisis de la información de KRONE ha revelado que la transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad se ve facilitada por características del consultor como la confianza en el emisor y su presencialidad, siendo también importante su proactividad, capacidad de comunicación, accesibilidad y las herramientas utilizadas. Alguna de estas características, como la presencialidad, es causa, al mismo tiempo, de que se genere una percepción de relación cercana entre el consultor y la empresa cliente. Asimismo, también son importantes para dicha transferencia las características de la empresa cliente, resultando

destacable tener un reducido tamaño, además de estar motivados y ser jóvenes. Aspectos como la existencia de una adecuada planificación del trabajo, una actitud orientada hacia la mejora continua y el poseer un entorno de trabajo adecuado, van a contribuir a que el cambio organizativo resultante de la consultoría tenga lugar. Respecto a las características del conocimiento, nuestro análisis de este caso ha evidenciado que características como su sencillez y también su explicitud y utilidad son fundamentales para la transferencia de conocimiento. Por último, y en cuanto a la relación entre el consultor y la empresa cliente, la existencia de una relación cercana, la fortaleza del vínculo y una relación basada en el trabajo colaborativo, van a ser aspectos facilitadores de la transferencia de conocimiento en este tipo de consultoría.

La figura siguiente (ver figura 18) nos ilustra, de manera gráfica, el modo en que tiene lugar la transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad en KRONE.

Figura 18: Modelo inducido de factores que facilitan la transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad en la empresa KRONE



Fuente: Elaboración propia

6.3. ANÁLISIS DEL CASO 2: TEMASA

6.3.1. Contexto de TEMASA

El nombre TEMASA, acrónimo de Telecomunicaciones Marítimas, SA, tiene su origen en 1986, cuando Telefónica de España creó esta empresa para gestionar su extensa red de cable submarino, que en aquel entonces constituía un elemento crucial en las telecomunicaciones, alcanzando un importante prestigio y reconocimiento en el sector. La especialización de TEMASA en infraestructuras de cable submarino la convirtió en una referencia en el ámbito de las telecomunicaciones marítimas (Temasa Marine, SL, 2021).

En 1999, TEMASA fue adquirida por Tyco International, cambiando posteriormente su nombre a Tyco Marine al pasar a formar parte de Tyco Electronics - SubCom. Sin embargo, a finales de 2014, la empresa se independizó y, finalmente, en 2020, trasladó su sede a Alboraya, en la Comunidad Valenciana. Este movimiento estratégico consolidó su presencia en España y reforzó su compromiso con el mercado europeo (Temasa Marine, SL, 2021).

TEMASA se especializa en el diseño, instalación y mantenimiento de cables submarinos, una actividad que ha experimentado un crecimiento significativo debido al incremento exponencial de la demanda de transmisión de datos impulsada por la digitalización global. Durante el periodo del presente estudio, la empresa emplea a aproximadamente 20 ingenieros y especialistas de diversas nacionalidades, todos con una destacada experiencia en la industria de cables submarinos (Temasa Marine, SL, 2021).

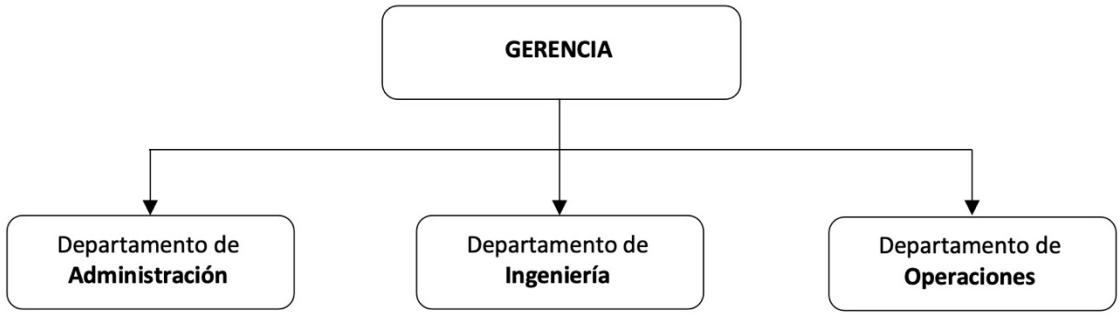
El equipo multidisciplinario y altamente cualificado de TEMASA permite a la empresa responder de manera eficiente y precisa a los retos y necesidades de un sector en plena expansión. Esto asegura no solo la fiabilidad operativa, sino también la contribución activa de TEMASA a la expansión y

fortalecimiento de las redes de comunicación submarinas en un mundo cada vez más interconectado y dependiente de tecnologías avanzadas de transmisión de datos.

6.3.2. Estructura organizativa de TEMASA

La plantilla de TEMASA está compuesta principalmente por ingenieros y técnicos especialistas, organizados en tres departamentos clave que dependen directamente de la gerencia de la empresa: el Departamento de Administración, el Departamento de Ingeniería y el Departamento de Operaciones. Esta estructura organizativa, ilustrada en la figura 19, permite una clara distribución de funciones y responsabilidades, facilitando la gestión eficiente de sus proyectos y actividades en el ámbito de los cables submarinos. Dicha estructura no solo facilita la asignación de tareas según las competencias específicas de cada área, sino que también fomenta la colaboración interdepartamental (TEMASA, 2022).

Figura 19: Organigrama simplificado de la empresa TEMASA



Fuente: Elaboración propia

Las principales funciones de cada uno de los departamentos de TEMASA son las siguientes:

- Departamento de Administración: Este departamento es responsable de gestionar la facturación y de obtener fuentes de financiación para la empresa. También lleva a cabo la evaluación de riesgos de los clientes, asegurando la estabilidad financiera y un flujo de caja adecuado para sustentar las operaciones de la empresa.
- Departamento de Ingeniería: Su labor se centra en la redacción de proyectos y en ofrecer asesoramiento técnico sobre la implementación de soluciones específicas. Este departamento juega un papel clave en el desarrollo de proyectos de instalación y mantenimiento de cables submarinos, garantizando que las soluciones diseñadas se adapten a las necesidades del cliente y a los estándares de la industria.
- Departamento de Operaciones: Encargado de supervisar los contratos de mantenimiento y de realizar reparaciones in situ, este departamento se ocupa de la operatividad y el mantenimiento efectivo de las instalaciones. Su labor incluye asegurar que los cables y las infraestructuras estén en condiciones óptimas y solucionar cualquier incidencia técnica que pueda surgir durante la vida útil de los proyectos.

Esta organización interna garantiza que TEMASA esté preparada para abordar de manera integral los desafíos técnicos y operativos que plantea la industria de los cables submarinos. Gracias a esta estructura, la empresa logra mantener elevados estándares de calidad y fiabilidad en sus servicios, consolidando su posición como un referente en el sector.

Por otra parte, y debido a la naturaleza de las actividades de TEMASA y su enfoque en la tecnología, el teletrabajo se ha integrado plenamente en la operativa diaria de la empresa. Esta modalidad de trabajo remoto se apoya en herramientas tecnológicas como videoconferencias, correos electrónicos y otras plataformas de comunicación digital, permitiendo que los equipos colaboren y coordinen sus tareas de manera eficiente y en tiempo real. Esta adaptación tecnológica no solo facilita la flexibilidad laboral, sino que también optimiza los procesos, asegurando que cada departamento pueda cumplir con sus objetivos sin importar la ubicación física de sus empleados.

Al igual que ocurre en el caso de KRONE, la empresa no dispone de departamento propio de calidad (ni de medioambiente, en este caso), quedando sus funciones delegadas al servicio externo de consultoría en gestión de la calidad.

6.3.3. Gestión de la calidad en TEMASA

Dado que la mayoría de los clientes de TEMASA son multinacionales del sector de las telecomunicaciones, la supervisión del trabajo realizado por la empresa es especialmente rigurosa. Este alto nivel de exigencia, característico de sus colaboraciones, generó la necesidad de implantar y certificar un sistema de gestión de la calidad y un sistema de gestión ambiental, ambos integrados y alineados con los estándares internacionales más reconocidos: las normas ISO 9001 e ISO 14001, respectivamente. La adopción de estos sistemas no solo responde a las demandas de sus clientes, sino que también refuerza el compromiso de TEMASA con la calidad, la sostenibilidad y la mejora continua, factores clave para mantener su competitividad en un sector en constante evolución.

La entidad elegida para llevar a cabo la certificación de estos sistemas fue la empresa valenciana Kaizen Certificación. En noviembre de 2021, TEMASA alcanzó un hito significativo al obtener los certificados correspondientes tanto a su sistema de gestión de la calidad, conforme a la norma ISO 9001, como al sistema de gestión ambiental, en línea con la norma ISO 14001. Este logro no solo validó la efectividad de los procesos internos de TEMASA, sino que también reforzó su posición en el mercado como un proveedor confiable y comprometido con los estándares de calidad y sostenibilidad exigidos por sus clientes.

Para respaldar su sistema de gestión integrado, TEMASA ha desarrollado un manual de gestión de calidad y medioambiente (TEMASA, 2022) que actúa como la base de su enfoque en la gestión de la calidad y el medioambiente. Este manual incluye políticas, procedimientos y prácticas necesarias para cumplir con las especificaciones de las normas ISO 9001 e ISO 14001. Además, la empresa mantiene actualizados una serie de registros que son esenciales para documentar su cumplimiento y facilitar auditorías internas y externas (TEMASA, 2022).

La formación del personal es un elemento crucial en la implementación de estos sistemas de gestión. En el momento de su incorporación, el nuevo personal recibe formación a distancia tanto en gestión de la calidad como en gestión ambiental. Esta modalidad de capacitación es especialmente útil, considerando que muchos empleados trabajan de manera remota. Gracias a su formación previa, el personal está acostumbrado a integrar la gestión de la calidad y el

medioambiente en sus actividades diarias, lo que facilita la adaptación a los requisitos de TEMASA y los estándares internacionales (TEMASA, 2022).

Un aspecto fundamental del sistema de gestión de la calidad y el medioambiente en TEMASA es la correcta aplicación de las instrucciones de trabajo que rigen el control operacional de su actividad. Estas instrucciones, en muchos casos, son impuestas por los clientes, quienes son multinacionales que cuentan con sistemas documentales detallados. Estas directrices especifican de manera exhaustiva las complejas operaciones necesarias para mantener o reparar sus infraestructuras, lo que exige a TEMASA una atención meticulosa a los detalles y un compromiso constante con la calidad y la seguridad (TEMASA, 2022).

Además, el sistema de gestión de la calidad está completamente integrado con el sistema de gestión ambiental de TEMASA. Esta integración asegura que todas las operaciones y procesos estén interconectados, desde los principios más generales, como las políticas de la empresa, hasta los aspectos más detallados que se relacionan con el desarrollo de sus actividades diarias (TEMASA, 2022). Esta sinergia permite que TEMASA no solo cumpla con las normativas pertinentes, sino que también optimice sus recursos y minimice su impacto ambiental, creando un enfoque sostenible en todas sus operaciones.

6.3.4. La consultoría en gestión de la calidad en TEMASA

La empresa TEMASA recurrió a los servicios de un consultor especializado (el autor del presente estudio) para llevar a cabo el proyecto de implantación de un sistema de gestión integrado (gestión de la calidad y gestión ambiental) ya que, aunque alguno de sus miembros disponía de experiencia previa con sistemas de gestión, estaban centrados en desempeñar otras responsabilidades. Esta decisión fue fundamental para asegurar que la implantación del sistema se realizara de manera efectiva y alineada con las mejores prácticas del sector.

El proyecto de consultoría en TEMASA comenzó en el año 2021 y se centró en el asesoramiento para el diseño e implantación de un sistema de gestión de la calidad y el medioambiente, basado en las reconocidas normas ISO 9001 e ISO 14001. Estas normas son fundamentales para establecer un marco que permita a la empresa gestionar sus procesos de manera eficiente, garantizando no solo la calidad de sus servicios, sino también la sostenibilidad y el respeto por el medioambiente. Además, el consultor también brindó apoyo en el cumplimiento de la normativa de protección de datos personales, prevención de riesgos laborales y prevención de delitos corporativos, lo que demuestra un enfoque integral hacia la gestión empresarial.

Desde el inicio del proyecto hasta la fecha actual, la labor de consultoría ha abarcado tanto el mantenimiento como la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y el medioambiente. Esto incluye la implementación de políticas y procedimientos que aseguran que las actividades de la empresa se desarrollen en conformidad con las regulaciones y estándares aplicables. Asimismo, el consultor ha proporcionado asesoramiento especializado para facilitar la incorporación de la normativa de protección de datos personales y la prevención de riesgos laborales, garantizando que TEMASA opere dentro del marco legal y promueva un entorno de trabajo seguro para sus empleados.

A lo largo de este proceso, el consultor ha trabajado de manera colaborativa con diversos interlocutores dentro de la empresa, incluyendo operarios, mandos intermedios y directivos. Esta colaboración es esencial, ya que permite recoger diferentes perspectivas y asegurar que todos los niveles de la organización estén alineados con los objetivos de calidad y los objetivos medioambientales. Para facilitar esta comunicación, se han utilizado herramientas tecnológicas como videoconferencias y correos electrónicos, que han permitido mantener un flujo de información constante y efectivo, especialmente en el contexto de un entorno de trabajo remoto.

Con el objetivo de garantizar la correcta aplicación del sistema de gestión de la calidad y el medioambiente, el consultor lleva a cabo auditorías internas integradas de manera periódica. Estas auditorías son fundamentales para evaluar el cumplimiento de las normativas y procedimientos establecidos, así como para identificar oportunidades de mejora. A partir de las auditorías, se

implementan medidas correctivas oportunas y se evalúa su eficacia, asegurando así que cualquier desviación sea atendida de manera inmediata y eficaz.

Del mismo modo, el consultor desempeña un papel clave durante las auditorías externas realizadas por la entidad certificadora. Su participación es de gran valor, ya que facilita el proceso de evaluación del sistema de gestión de la calidad y el medioambiente y asegura que TEMASA pueda implementar de manera eficiente las mejoras propuestas por la entidad certificadora. Esta colaboración activa no solo garantiza el cumplimiento de los requisitos necesarios para la certificación, sino que también refuerza el compromiso de la empresa con la mejora continua de sus procesos, consolidando así su posición en un sector altamente competitivo.

6.3.5. Personal participante en el estudio de TEMASA

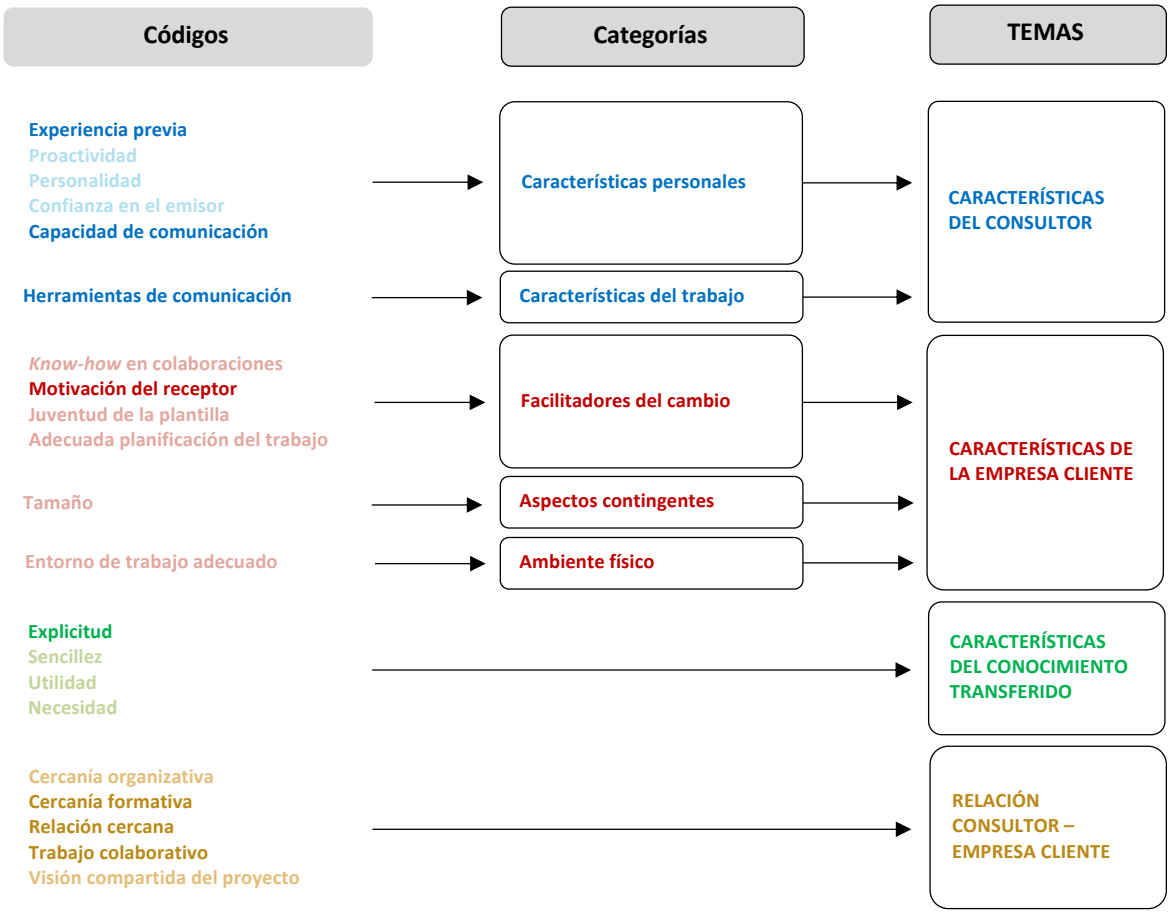
Para llevar a cabo este estudio, el autor contó con la valiosa colaboración de dos profesionales que participaron activamente en el desarrollo del proyecto. En representación de los mandos intermedios se eligió a Eduardo de la Cruz (EC), quien desempeña el cargo de Responsable del Departamento de Ingeniería. Con formación en Ingeniería Industrial, EC cuenta con experiencia relevante en proyectos de gestión de la calidad y en la intermediación con consultores especializados, particularmente en procedimientos e instrucciones de trabajo de carácter ingenieril. Su conocimiento técnico y su experiencia previa resultaron fundamentales para garantizar una perspectiva práctica y técnica en el análisis.

En representación de los directivos, se seleccionó a Roberto de la Cruz (RC), Director Financiero del Departamento de Administración. RC, con formación en Arquitectura Técnica y Dirección de Empresas. Su perfil aporta una visión estratégica y administrativa clave para el proyecto y además posee experiencia tanto en gestión de la calidad como en la intermediación con consultores especializados en áreas como la implementación de normas ISO de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

6.3.6. Resultados obtenidos en TEMASA

Como resultado del proceso de análisis de la información (que se llevó a cabo utilizando diversas fuentes de evidencia, como documentación corporativa y entrevistas en profundidad), se desarrolló la estructura que se muestra en la figura 20.

Figura 20: Estructura de análisis para el caso de la empresa TEMASA



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, en lo referente a las **CARACTERÍSTICAS DEL CONSULTOR**, nuestra investigación ha revelado que, en el caso de TEMASA, existen dos tipos de características del consultor que favorecen la transferencia de conocimiento en proyectos de consultoría en gestión de la calidad: las características personales del consultor y las relacionadas con el trabajo que desempeña.

En cuanto a las **características personales**, una de las principales que facilita la transferencia de conocimiento es la experiencia previa del consultor. Sobre este aspecto, el Responsable del Departamento de Ingeniería señala lo siguiente:

> *"La experiencia, claro, por supuesto, es importantísimo. En nuestro caso, cuando necesitas desarrollar algo o conseguir un objetivo y buscas una empresa o una persona para conseguir un servicio, siempre es importante que tenga experiencia profesional que respalde, que tengas una garantía."*

En este mismo sentido, RC, el Director Financiero, manifiesta que:

> *"Si el consultor es ingeniero (como es el caso) y ha trabajado varios años como director de calidad en una empresa y le llaman para que actúe como consultor en una empresa del mismo sector, todo el conocimiento de la cadena de valor donde opera la compañía que tiene va a facilitar la transferencia enormemente, porque él ya sabe y entiende dónde está puesta la compañía a nivel de actividad, a diferencia de que a ese consultor le llamen para hacer una implementación de un sistema de gestión de la calidad en una empresa de otro sector."*

Otra de las características del consultor que contribuye a explicar la transferencia de conocimiento en los proyectos de consultoría en gestión de la calidad en TEMASA es la proactividad del consultor como emisor del conocimiento. En este sentido, el Director Financiero comenta lo siguiente sobre el consultor:

> *"[….] para mí la clave siempre es la dedicación del consultor a entender lo que hace la empresa. Si a alguien le damos una presentación corporativa o la página web o le pregunta al director general "¿qué es lo que hacéis?" y ya está, puede tener una visión limitada e incluso sesgada de lo que es el negocio."*

Ese grado de interés manifiesta que ha de traducirse en una actitud proactiva que vaya más allá de cubrir el expediente y requiere un esfuerzo por parte del consultor:

> "*En la medida en que el consultor no se limita a una entrevista o ver una página web o una presentación corporativa, sino que te pide un caso con un cliente o un proyecto que hayas hecho para que entienda en general la casuística y habla no con una persona sino con más personas dentro de la compañía de áreas diferentes, va a entender mucho mejor lo que hace la empresa*."

Es interesante observar cómo el Director Financiero también pone en duda que un consultor pueda realizar bien su trabajo únicamente a partir de sus capacidades técnicas, como vemos a continuación dando su opinión sobre la personalidad del consultor:

> *"[….] si no tienes habilidades sociales, no tienes capacidad asertiva… por muy buen técnico y mucho conocimiento que tengas va a ser complicado. En nuestro caso, y yo creo que en todas las compañías del mundo, los negocios les hacen las personas, no las líneas de fabricación. O eres capaz de tener comunicación entre personas y las habilidades que se requieren para ello o puedes ser un técnico cualificadísimo pero la transferencia de conocimiento va a ser limitada, porque no vas a ser capaz de transmitirlo. [….] El ejemplo que yo creo que todos hemos vivido es la educación en el colegio o la universidad. Todos hemos tenido un profesor que nos ha enamorado, que nos ha encantado, que ha hecho que una asignatura, fuera la que fuera, nos gustara y todos hemos tenido profesores que hemos odiado las asignaturas o ha sido durísimo. Probablemente los dos tengan la cualificación para impartir su materia, pero uno tiene unas habilidades sociales que han hecho que esa transmisión de conocimientos sea rápida, efectiva, eficiente, importante y el otro lo que ha conseguido es que sea una transferencia de conocimiento limitada, dura, difícil. Pues esto es lo mismo."*

Otro aspecto del consultor que facilita este proceso de transferencia de conocimiento es la confianza en el emisor, es decir, la solvencia que se le presupone al consultor a la hora de resolver los problemas de la empresa cliente. En palabras de RC:

> *"[….] primero estaría la parte técnica, que el consultor tenga una cualificación y un entendimiento de la materia de la que se trata, porque obviamente si no controla su ámbito de actuación va a ser muy complicado que sea capaz de transmitir nada. [….] No vas a contratar a un consultor que ha pasado por la puerta. Si no tienes una referencia, tiene que demostrar esa confianza con el dominio técnico, con la capacidad técnica. Si no te conozco de nada, pero me hablas de tu campo y entiendo que lo controlas, como te estoy contratando no para hacer una obra de teatro sino para implantar un sistema de gestión, digamos que la primera barrera está saltada."*

Finalizando con el apartado de características personales del consultor, el Responsable del Departamento de Ingeniería (EC) destaca la capacidad de comunicación del consultor como aspecto clave para una transferencia del conocimiento efectiva:

> *"La claridad también, porque a lo mejor tú puedes tener mucha experiencia y no eres capaz de transmitir de forma clara lo que pretendes. Que el interlocutor pueda entender que le puede resultar una mejora. Si lo entiende, si ve que es práctico y si tú le explicas, le clarificas y le haces ver que puede resultar una mejora para su empresa. Sobre todo, la expresión (claridad en lo que en lo que se transmite) y la forma de expresarlo (que sea entendible para todo tipo de personal pues de personal cualificado o no cualificado), de forma que, aunque alguien sea neófito en la materia lo pueda entender. Es decir, transmitir de una forma clara."*

En este sentido, RC, el Director Financiero, afirma lo siguiente:

> *"En la medida en la que él es capaz de explicar qué es lo que hay que hacer y por qué hay que hacerlo a la compañía y a los interlocutores que tenga va a haber más o menos éxito. Porque alguien puede tener una enorme cualificación técnica, pero tener poca capacidad de interacción humana. Entonces, por mucho que sepa, ese conocimiento no se va a transmitir. Y, por el contrario, a lo mejor alguien que no tenga una enorme cualificación técnica, solo unos conocimientos suficientes, pero sí tenga una capacidad de comunicación elevada puede transmitir mucho más."*

Otro factor que también afecta a la transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad en TEMASA está relacionado con las **características del trabajo** del consultor. En relación con las herramientas de comunicación del consultor, el Responsable del Departamento de Ingeniería destaca:

> *"[….] es un* mix*, depende del momento. Por ejemplo, los correos electrónicos, que la información tenga que aparecer por escrito, eso es importantísimo, porque a veces no te acuerdas. Si a lo mejor piensas que no recuerdas muy bien lo que envió el consultor, entonces hacemos una reunión para atacar el objetivo de otra forma. A lo mejor porque piensas que la comunicación que recibiste de forma electrónica es insuficiente. O a lo mejor en ese momento no tienes tiempo material para concentrarte en leer, entender y pensar que lo puedes implementar por ti mismo. Lo entiendo, pero prefiero quedar con el consultor y tener una reunión. El teléfono no es lo que yo más utilice, pero también es muy importante, sobre todo para temas de urgencias. Pero pienso que la comunicación por forma digital es importante porque te permite almacenar documentos y hacer un seguimiento de las cosas que tienes pendientes. Y si luego no entiendes algo o no te acuerdas o piensas que no estás implementando de forma adecuada, pues se convoca una reunión. Yo creo que las tres cosas son importantes."*

RC también es de la misma opinión, sobre todo en el uso de la tecnología de cara a una adecuada transferencia del conocimiento. Tal y como manifiesta el entrevistado:

> *"Hay un impacto fuerte en lo que es la parte de la tecnología. Dejar manuales, procesos farragosos… esto la gente tiende a no verlo. Ahora, con las nuevas tecnologías, el tener un video donde tú estás rellenando una instrucción hace que sea mucho más eficiente esa transferencia de conocimiento, que al final la compañía tenga unos recursos en los que realmente eso sea transferido."*

Además de las características del consultor, la investigación ha identificado una serie de factores vinculados a las **CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA CLIENTE** que también facilitan la transferencia de conocimiento.

En TEMASA se identifican diversos factores en un primer grupo que actúan como **facilitadores del cambio** tras la implementación del proyecto de consultoría en gestión de la calidad. En primer lugar, el Director Financiero destaca el papel que juega el *know-how* en colaboraciones de la empresa (es decir, su experiencia previa), como podemos deducir del siguiente comentario:

> *""¿Por qué contratas aquí a Carlos y luego contratas a Garrigues?" Porque en función de los servicios se requiere una cosa u otra. "¿Y eso como lo he aprendido yo como cliente, como compañía?" Con la experiencia."*

Otro aspecto en que ambos entrevistados coinciden es en la motivación del receptor. El Responsable del Departamento de Ingeniería resalta dicho aspecto, relacionándolo con la juventud de la plantilla:

> *"La edad es importante. No solo la edad sino también las ganas o la motivación que puedan tener algunos de sus miembros. En el caso de nuestra empresa desde la dirección, hay dos socios que entienden que su labor ha terminado, es decir, que no se quieren involucrar de una forma muy acusada porque ellos tienen ya otro tipo de preocupaciones, como pueda ser disfrutar de su jubilación. Lógicamente, no son proclives a recibir más conocimiento. De hecho, hasta hoy han gestionado la empresa de una forma totalmente distinta. No han tenido en cuenta este tipo de asuntos porque de alguna forma la hacían funcionar con su propio conocimiento, sin necesidad de pensar que necesitaban conocimiento externo para lograr sus objetivos."*

EC añade, además:

> *"También es importante quizás el momento en el que la empresa tome la decisión de adquirir ese conocimiento. Si es un momento de mucha presión, por el motivo que sea… Que a nivel psicológico la dirección esté bien, que tu estado mental te permita ser proactivo para recibir información e implementar. Uno no está receptivo cuando tiene problemas. Para mejorar estás viendo que hay muchas cosas que se pueden hacer y ese momento es importante."*

Por su parte y en este sentido, RC comentó lo siguiente:

> "*La transferencia de conocimiento no es simplemente una cuestión de que el consultor quiera transferir, sino que la empresa quiera esa transferencia*."

A este respecto, hemos considerado que podría existir cierta relación entre la motivación del receptor y la proactividad del consultor. La actitud del consultor podría hacer que aumentara la motivación de la empresa – cliente y también que dicha motivación fomentara la proactividad del consultor.

Continuando con este bloque de facilitadores del cambio, EC, Responsable del Departamento de Ingeniería, hace mención a la influencia de la juventud de la plantilla:

> *"No es lo mismo una empresa con mucha antigüedad, pero en la que sus miembros tengan una forma de pensar actual, moderna, que otra en la que sus miembros tengan una forma de pensar más clásica. Lógicamente, pienso que si una empresa es antigua no tiene por qué ser reticente a este tipo de conocimiento, es la dirección, la gente que manda en ese momento en la empresa, que entienda y que interiorice como propio que estos trabajos de consultoría, de adquisición de conocimiento, les va a redundar en una mejora en el beneficio de su empresa. Pero hay gente con 70 años o con 60 años que tiene muchísimo interés por aprender y por empaparse de conocimiento. Entonces esa mejora continua la implementan. Y hay gente que no, que llega un determinado momento en que le preocupan otro tipo de cosas. Ahí están los factores personales. Si tú ya tienes tu vida hecha, tus pretensiones son otras y a lo mejor no quieres meterte en más complicaciones. La empresa ha funcionado, te ha dado lo que necesitabas y tú ya estás de salida."*

Por otra parte, el análisis del caso ha puesto de manifiesto la importancia de la adecuada planificación del trabajo. En este sentido, el Director Financiero de TEMASA establece lo siguiente:

> "*Pongo un ejemplo. ¿Vamos a hacerlo con píldoras o vamos a comernos el chuletón? Vamos a hacerlo con píldoras es: vamos a planificar esto de una forma que no sea invasiva, acordando una dedicación en función de la ubicación del personal (en nuestro caso descentralizada), las horas (en nuestro caso latitudes diferentes, horarios diferentes) y un perfil de trabajo diferente (cuando el personal está trabajando no*

> *puede dedicar ni un minuto a otra cosa). Eso va a afectar claramente al trabajo del consultor, que tiene que entenderlo. Otra cosa es el chuletón: en un mes vamos a comérnoslo todo, vamos a estar aquí 8 horas seguidas haciendo "pum, pum, pum". ¿Cuál es el modelo lógico? El de las píldoras, por nuestra experiencia profesional. El atracón no sirve de nada, ahí no hay transferencia de conocimiento. Hay ahí una panzada."*

Además de los factores que facilitan el cambio, existen **aspectos contingentes** que también influyen en la transferencia de conocimiento en los proyectos de consultoría en gestión de la calidad analizados. Estos aspectos desempeñan un papel en el proceso de transferencia de conocimiento. Entre ellos, el tamaño de la empresa destaca como uno de los factores clave en TEMASA. Desde este punto de vista, las empresas de tamaño reducido son idóneas para facilitar la transferencia de conocimiento. En palabras de RC, el Director Financiero de la empresa:

> "*En la medida en que en nuestro caso es una empresa pequeña con una estructura organizativa tremendamente plana eso facilita mucho más el entendimiento porque cuando estás en una compañía de pequeño tamaño, aunque cada persona tenga su rol según su posición, todos tienen que saber de todo.*"

Para finalizar con las características de la empresa – cliente, el **entorno físico de trabajo** también tiene un impacto significativo en el éxito de la transferencia de conocimiento en gestión de la calidad dentro de la empresa analizada. El Responsable del Departamento de Ingeniería defiende un entorno de trabajo adecuado de cara a facilitar la transferencia de conocimiento, como se deduce de la siguiente observación:

> *"[….] es muy importante el ambiente y el momento en el cual se toma esa decisión de saber qué es lo que se quiere percibir. Que estés en un momento mental, psicológico, receptivo a hacer cosas. Y en qué ambiente se hace. No es lo mismo una sala con mucha gente o muchos empleados o que tienes que entregar trabajos en el corto plazo y estás pensando en otra cosa que un ambiente más distendido. Incluso comiendo, estás un momento relajado, tranquilo y estás recibiendo el conocimiento y estás entendiendo lo que están diciendo… creo que también es el momento."*

Un tercer grupo de factores que influyen en la transferencia de conocimiento en los proyectos de consultoría en gestión de la calidad en TEMASA está relacionado con las **CARACTERÍSTICAS DEL CONOCIMIENTO** transferido. Dentro de este conjunto, nuestra investigación destaca que la explicitud del conocimiento es una característica clave que facilita este proceso. EC ha considerado su importancia tanto con un comentario como con un ejemplo:

> *"El conocimiento teórico es muy amplio. Realmente sí que es cierto que se transmite mejor cuando tú estás hablando de hechos, de algo concreto, de algo tangible, de experiencias vividas en otro tipo de empresas, otro tipo de proyectos, proyectos que hayan salido bien, proyectos que hayan salido mal, que al fin y al cabo te han permitido a ti tener un conocimiento que luego tú puedes traspasar sin necesidad de manuales, códigos de buenas prácticas o normativas. Todo eso está muy bien cuando quieres consultar algo en concreto y necesitas una respuesta empírica (sí o no, principalmente) o cómo se hace algo (un procedimiento) o si está regulado en una ley (leo un artículo y lo implemento) y otra cosa es que tú, con tu experiencia digas "tienes que consultar esto, pero la forma de hacerlo correcta es haciendo esto" o "por mi experiencia te digo que, aunque hagas esto así, luego necesitarás esto otro". Entiendo que el conocimiento teórico junto con tu experiencia, esas dos cosas juntas, a mí me van a permitir tener un ejemplo claro de lo que tú me estás intentando transmitir. Porque consultar un manual, lo puede consultar a todo el mundo. [….] Por ejemplo, en la edificación de un edificio yo puedo coger un manual de edificación y normativas técnicas y saber cómo se construye un edificio. Pero al final, el que está en la obra trabajando es el que me va a decir "eso está muy bien, pero si lo haces así vas a tener este problema". Ese conocimiento te lo está dando un albañil o un capataz que lleva toda su vida haciendo obras de edificación. Y tú, por muchos manuales que hayas consultado, ese conocimiento no lo tienes. Lo tiene el que está construyendo, que se encuentra los problemas del día a día y luego es capaz de explicarte de una forma no técnica el por qué pasan las cosas. Esos conocimientos que no están en los libros lo adquieres de la experiencia de la persona. No todo está en los libros. Tú no puedes coger un manual y ponerte a hacer un edificio."*

Esta explicitud también es muy importante para el Director Financiero en el caso estudiado. En palabras del entrevistado:

> "*En la medida en que el consultor es capaz de generar procedimientos o documentación de soporte que facilite su trabajo, es mucho más fácil para la compañía y para la gente que trabaja en ella entender el objetivo y hacer las cosas. La transferencia de conocimiento es mucho más eficiente porque la gente no se preocupa en la compañía por entender, sino que directamente va al "qué"."*

Además de su explicitud, nuestra investigación ha evidenciado que la sencillez del conocimiento es otro factor que favorece la transferencia de conocimiento en TEMASA. Al respecto, el Responsable del Departamento de Ingeniería señala lo siguiente:

> *"Tiene que haber una base en función del tipo de conocimiento a recibir. No es lo mismo explicar algo sencillo que cualquier persona puede entender, que explicar algo que tenga complejidad técnica o densa a nivel de literatura. Yo creo que no es lo mismo hablar de un abogado que de algo de ciencias, de un científico… A pesar de que entienda la base de lo que tú intentas transmitir, no va a ser proclive quizás a gestionar bien ese conocimiento."*

Otro factor vinculado a las características del conocimiento que contribuye a explicar su transferencia en la consultoría en gestión de la calidad en TEMASA es su utilidad. En este sentido, EC lo destaca con la siguiente observación:

> *"Principalmente es que, por parte de la dirección, todos los miembros vean una utilidad práctica y concreta en la que esa transferencia puede resultar de utilidad. Si no hay cuórum en ese aspecto, es decir hay gente que piensa que es una estupidez o que no tiene mucho sentido o que puede resultar beneficioso, pero no concluyente para lograr ciertos objetivos… Yo creo que es importante que todos tengan claro que esa transferencia de conocimiento va a ser algo práctico y que realmente va a ser útil y va a concluir en que al final se van a tener unos determinados objetivos. Pienso que todo el personal involucrado en la dirección de la empresa debe tener claro eso, porque si alguien piensa que simplemente es algo más (que no va a hacer mal, porque siempre*

en un trabajo consultoría está bien tener información y siempre está bien el tener más conocimiento), que se va a quedar ahí… lo que me refiero es que sea algo que perdure. Una referencia de conocimiento que perdure en el beneficio de la empresa a largo plazo y toda la dirección debe tener claro que eso tiene que ser así para que sea efectivo."

Otra de las características del conocimiento que facilita su transferencia es, para EC, su necesidad por parte de la empresa. En opinión del entrevistado:

"[….] quizás una de las cosas más importantes es que la propia empresa sea consciente de que necesita ayuda en algunos aspectos para lograr un determinado objetivo. Tienes que ser consciente que es una necesidad, descubrir un gap, solucionar un problema o mejorar algún proceso. Si no tienes esa necesidad y simplemente te dejas llevar por los consultores que van a tu empresa, te ofrecen algo y realmente no piensas que tienes esa necesidad por mejorar algo, pienso que no vaya a ningún lado. Te puedes gastar mucho dinero en informes de consultoras de lo que quieras, como es lo que he visto yo en mi experiencia, que han venido consultoras a presentarte filosofías de moda, como por ejemplo el lean *y no se dan cuenta de que muchas personas no están receptivas a recibir el conocimiento e implementarlo."*

Finalmente, hay otro conjunto de factores relacionados con la **RELACIÓN CONSULTOR - EMPRESA CLIENTE** que facilita la comprensión de cómo ocurre la transferencia de conocimiento en los proyectos de consultoría en gestión de la calidad en TEMASA. Dentro de este grupo, los resultados del trabajo han puesto de manifiesto, en primer lugar, la cercanía organizativa entre el consultor y la empresa. Tal y como establece RC, el Director Financiero:

""¿Qué nos ha ido bien en el caso de calidad?" Pues trabajar con un consultor local [….]. Si yo tuviera una compañía que tuviera muchas divisiones en muchos países pues probablemente a Carlos le diría, con todo el dolor de mi corazón, "a ti no te puedo contratar, porque tú no me puedes prestar el servicio que yo requiero". Ahora, si fuera una filial en esta ciudad no iría a hacer un contrato con una gran consultora, sino iría al consultor local."

Dentro de este grupo, otro aspecto que también facilita la transferencia de conocimiento en este tipo de procesos es el perfil de los interlocutores por parte de la empresa, esto es, su cercanía formativa con el consultor. En este sentido, el Responsable del Departamento de Ingeniería reconoce que:

> *"Depende quizás un poco de la formación del interlocutor, formación universitaria o no, conocimientos técnicos o no, incluso la rama que ha estudiado… todo eso puede influir a la hora de adquirir el conocimiento. Si tú entiendes que te va a redundar en algo positivo para tu empresa, pero por tu formación, por tu forma de pensar o por tus estudios te cuesta entender lo que se está transfiriendo, a pesar de que sabes que es un conocimiento clave, es complicado. Yo creo que la formación es importante. Quizás en personas o directivos con perfil técnico o con estudios universitarios, sea más fácil transferir la información, que si por ejemplo es una persona que no tenga estos estudios universitarios. Que sea una persona autónoma y que haya sabido tomar decisiones importantes para hacer crecer a su empresa, pero que por motivos de educación no asimila bien los conceptos que le intentas transferir, a pesar de que sabe que le puede redundar en algo positivo para su empresa. La forma de pensar, la formación universitaria, si tienes un perfil técnico o no, también dependiendo del concepto de transferir. Si a mí me quieres transferir un conocimiento más teórico u orientado a las letras y yo soy de ciencias, me va a costar, a pesar de que yo entiendo que tú me propones algo bueno. Lo que haría en ese caso es poner a alguien de un perfil que sea capaz de adquirir ese conocimiento."*

El Director Financiero comparte el mismo criterio y destaca dicha cercanía formativa como importante con el siguiente comentario:

> "*Si tienes personal de alto nivel, el diálogo con el consultor es fluido y la transferencia es eficiente"*

Existe otro aspecto fundamental, dentro de este grupo de factores, que facilita la transferencia de conocimiento en los procesos de consultoría en gestión de la calidad en el caso estudiado, a saber, la existencia de una relación cercana entre el consultor y la empresa cliente. EC afirma lo siguiente:

> *"[….] la calidad humana es importante. Porque al fin y al cabo las relaciones personales, sean laborales, sociales o de cualquier tipo, es un factor decisivo. De alguna forma tú estás receptivo a lo que esa persona te quiere transmitir. Si es alguien demasiado serio y tú eres más abierto puede no funcionar. No se trata quizás de que los dos sean iguales, sino que de alguna forma desde las dos partes haya reciprocidad, tanto en la emisión con la recepción del conocimiento."*

RC es de la misma opinión. La relación cercana es un factor importante para que la transferencia de conocimiento tenga lugar de manera efectiva, tal como señala:

> *"[….] cuanta más capacidad de comunicación tiene el consultor, más conocimiento técnico, mayor relación tenga con su cliente por experiencias previas [….] todo va a ser mucho más fácil porque eliminas muchas barreras."*

En este sentido, nuestra investigación ha revelado también que la existencia de una relación cercana entre el consultor y la empresa cliente tiene una clara relación con la confianza en el emisor, es decir, el consultor, por parte de la empresa cliente. En palabras del Responsable del Departamento de Ingeniería:

> *"Porque si te conozco, nos tomamos un gin-tonic, nos vamos a una paella… no te voy a engañar. Y aparte hay una relación personal ahí ya de tiempo. Si te digo que no te puedo hacer y si creo que otro puede hacer algo que te puede interesar, tiene que ser con la suficiente garantía y normalmente suele ser así. Vibra un poco en la misma frecuencia. Cliente - empleado o consultor - empresa o cualquier relación personal."*

Además de los factores anteriores, la existencia de un trabajo colaborativo es un aspecto fundamental para la transferencia de conocimiento entre el consultor y la empresa cliente. En este sentido. EC establece que:

> *"Lógicamente, entre la persona que va a hacer un servicio y la que lo va a recibir tiene que haber una misma sintonía."*

Por su parte, el Director Financiero haciendo una analogía con un método de evaluación empresarial ampliamente extendido, también reconoce que el trabajo colaborativo es un factor importante en la transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad en su organización:

> *"Hay un método de evaluación en recursos humanos que es la evaluación 360. El director general pasa una evaluación y le pregunta al jefe, a sus subordinados… con lo cual tiene un input de los que están por debajo, los que están arriba… En la parte de los servicios profesionales muchas veces esto no se hace. Creo que sería importante hacer esa valoración 360 desde el punto de vista del consultor. Cuando has acabado de hacer el proyecto, preguntarle al director general, al director de calidad… y al operario: "¿cómo ha sido esto? ¿cómo lo has visto? ¿qué harías? ¿qué mejorarías? ¿qué te gustaría, que no te gustaría?". Porque al final es una fuente de información tremendamente valiosa para el consultor para enfocar mejor los proyectos de ahí en adelante, porque va a tener un input de cómo han visto las cosas. Desde el punto de vista de la empresa también es importante. Si vas a contratar servicios profesionales, "¿cómo nos fue con Carlos?" Porque si vas a contratar asesoramiento de lo que sea, intenta hacerlo con una experiencia que te haya ido bien. Igual lo haces y te sale mal, pero de algún sitio tienes que partir para evaluar. Desde el punto de vista de los servicios profesionales, nunca me han preguntado después "qué has visto, cómo lo has visto, qué puedo hacer mejor, que no puedo hacer mejor, que mejorarías…" y ese* feedback *desde el punto de vista del consultor para mí es relevante, porque es el que le va a dar input para mejorar él mismo en otros proyectos y que la transferencia de conocimiento sea más eficiente."*

Para finalizar y en relación con los factores que tienen que ver con la relación consultor-empresa cliente, el Director Financiero considera la visión compartida del proyecto como un elemento clave para garantizar la transferencia de conocimiento:

> *"[….] si él entiende bien cuál es nuestro negocio, en la medida que el consultor tenga un mejor conocimiento de la actividad de la compañía va a ser mucho más capaz de acoplar su visión o para lo que se le está contratando. Si el consultor tiene que*

implantar un sistema de aseguramiento de la calidad y entiende las particularidades que tiene la empresa, va a ser mucho más fácil y la transferencia de conocimiento va a ser más eficiente que sí su conocimiento de la empresa es limitado y se limita a ver un documento y asumir que todo está ahí."

6.3.7. Análisis individual de los participantes y modelo final de transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad en TEMASA

Resumidos los códigos que se utilizan en el análisis de las dos entrevistas llevadas a cabo en TEMASA (ver tabla 36), y a semejanza del caso anterior, hemos realizado un análisis comparativo de las contribuciones de cada uno de los participantes del caso a lo largo de la investigación. Por un lado, EC afirma que, para una transferencia efectiva de conocimiento en una empresa, es crucial que el consultor tenga experiencia previa, capacidades y herramientas de comunicación. Referente a la empresa, destaca su motivación, la juventud de su plantilla y el desarrollo del trabajo de consultoría en un entorno adecuado. Del mismo modo, para que la transferencia de conocimiento sea exitosa valora que el conocimiento transferido sea explícito, sencillo, útil y necesario. Por último, considera clave la formación de los interlocutores que participen con el consultor, la existencia de una relación cercana con este y que el trabajo desempeñado se realice en equipo.

Por su parte, RC da mucha importancia a las características personales del consultor. Destaca como factores clave para la transferencia de conocimiento su experiencia previa, su proactividad, que exista confianza en él y su capacidad de comunicación, junto a la utilización de las herramientas adecuadas durante el desarrollo de su trabajo. En cuanto a la empresa, destaca su experiencia previa en colaboraciones con consultores, su motivación y la existencia de una adecuada planificación del trabajo, además de mencionar la relevancia del tamaño de la empresa. De las características del conocimiento solo destaca la importancia de su explicitud. Finalmente, detalla que la eficacia de la transferencia radica en la existencia de una cercanía organizativa y formativa

entre el consultor y la empresa cliente, además de disfrutar de una relación cercana, realizar un trabajo colaborativo y tener una visión compartida del proyecto.

Tabla 36: Códigos aplicados al análisis de las entrevistas realizadas en TEMASA

Aparición en la transcripción		Código	Categoría	Tema
EC	RC			
•	•	Experiencia previa	Características personales	CARACTERÍSTICAS DEL CONSULTOR
	•	Proactividad		
	•	Personalidad		
	•	Confianza en el emisor		
•	•	Capacidad de comunicación		
•	•	Herramientas de comunicación	Características del trabajo	
	•	*Know-how* en colaboraciones	Facilitadores del cambio	CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA CLIENTE
•	•	Motivación del receptor		
•		Juventud de la plantilla		
	•	Adecuada planificación del trabajo		
	•	Tamaño	Aspectos contingentes	
•		Entorno de trabajo adecuado	Ambiente físico de trabajo	
•	•	Explicitud		CARACTERÍSTICAS DEL CONOCIMIENTO
•		Sencillez		
•		Utilidad		
•		Necesidad		
	•	Cercanía organizativa		RELACIÓN CONSULTOR – EMPRESA CLIENTE
•	•	Cercanía formativa		
•	•	Relación cercana		
•	•	Trabajo colaborativo		
	•	Visión compartida del proyecto		

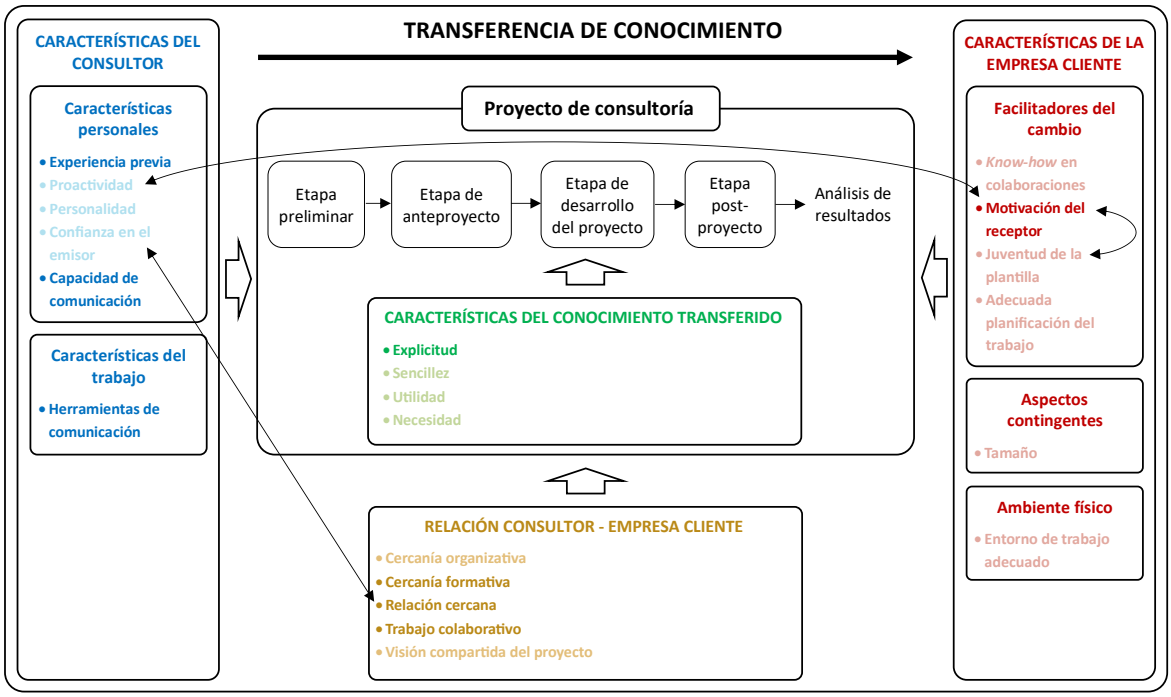
Fuente: Elaboración propia

Resumiendo, en TEMASA y en cuanto a las características del consultor, los entrevistados valoran su experiencia previa, capacidad y herramientas de comunicación utilizadas, considerando también su proactividad, personalidad y la confianza que despierte en la empresa. En cuanto a las características de la empresa cliente, ponen por encima de todo su motivación, además de considerar interesantes también su *know-how* en colaboraciones, tener una plantilla joven, organizar adecuadamente el trabajo, un reducido tamaño y disponer de un ambiente de trabajo

adecuado. Respecto a las características del conocimiento, los entrevistados destacan su explicitud como aspecto clave para su adecuada transferencia. Otras características valoradas son su sencillez, utilidad y necesidad por parte de la empresa. En relación con la relación entre el consultor y la empresa cliente, destacan la importancia de la existencia de una relación cercana entre el consultor y la empresa, una formación similar y el trabajo en equipo. La cercanía organizativa y una visión compartida del proyecto también son valorados.

La siguiente figura (ver figura 21) presenta de manera visual el modelo de relaciones derivado del análisis de la información de TEMASA.

Figura 21: Modelo inducido de factores que facilitan la transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad en la empresa TEMASA



Fuente: Elaboración propia

6.4. ANÁLISIS DEL CASO 3: COTTÉS

6.4.1. Contexto de COTTÉS

COTTÉS es una empresa especializada en el sector de la protección contra incendios, concretamente en sistemas de control de temperatura, evacuación de humos, ventilación e iluminación natural. Fundada en 2010 con capital nacional, COTTÉS ofrece servicios *EPCM (Engineering, Procurement, Construction Management)*, lo que le permite gestionar proyectos llave en mano que abarcan desde el diseño y desarrollo de la ingeniería hasta la instalación del sistema de protección contra incendios más adecuado, además de su posterior mantenimiento. Este enfoque integral facilita a la empresa reinventar y transformar el sector, proporcionando soluciones innovadoras que responden a las necesidades actuales y futuras del mercado (Cottés Fire & Smoke Solutions, SL, 2021).

Con el paso de los años, COTTÉS ha logrado consolidarse como una de las empresas de referencia en el ámbito de la protección contra incendios, gracias a su capacidad para adaptarse y ofrecer servicios personalizados de alta calidad.

El crecimiento de la empresa y posicionamiento en el mercado han motivado recientemente el traslado de sus oficinas a Paterna, en la Comunidad Valenciana, en una ubicación que responde a sus necesidades operativas y proyecciones de expansión, siguiendo fieles a su esencia, buscando día a día construir un futuro mejor, basado en la seguridad, la eficiencia y la confianza, adaptándose a las necesidades reales de los clientes para convertir su realidad en una mejor, de una forma sincera y honesta.

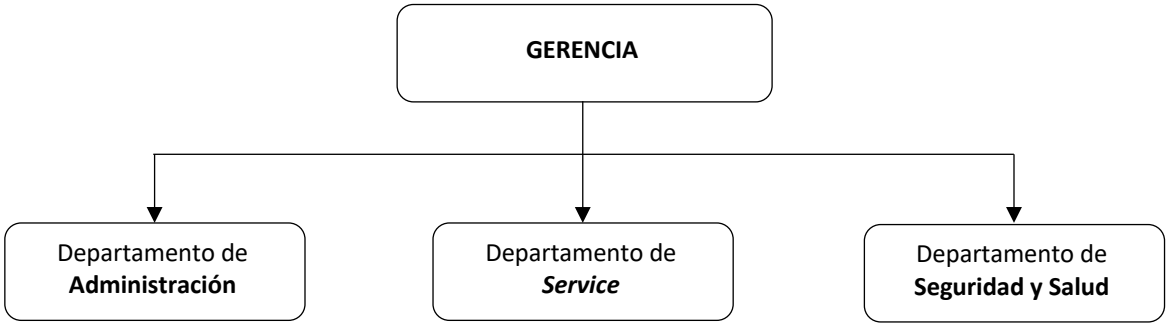
La experiencia y riqueza de los perfiles de la empresa le da un amplio conocimiento del sector y su polivalencia les permite adaptarse a cualquier proyecto. Del mismo modo, la vanguardia está entre sus retos por lo que, además de escuchar, también les gusta proponer para ir siempre más allá y dar respuesta a cualquier desafío (Cottés Fire & Smoke Solutions, SL, 2021).

6.4.2. Estructura organizativa de COTTÉS

La estructura organizativa de COTTÉS se compone principalmente de tres departamentos clave, los cuales dependen directamente de la gerencia de la empresa. Estos departamentos son el Departamento de Administración, el Departamento de *Service* y el Departamento de Seguridad y Salud. La distribución de estos departamentos, como se muestra en la figura 22, permite una organización clara de funciones y responsabilidades, optimizando la operatividad de la empresa en sus distintas áreas (COTTÉS, 2021).

COTTÉS cuenta con un grupo de trabajadores estructurales que desarrollan sus labores en la oficina, gestionando tareas administrativas, de planificación y soporte interno. Además, hay otro grupo de trabajadores cuyo trabajo implica desplazarse regularmente a las obras en las que la empresa tiene proyectos en curso. Este equipo de campo es esencial para la supervisión, instalación y mantenimiento de los sistemas de protección contra incendios en diversos lugares, asegurando que las soluciones de COTTÉS se implementen y mantengan conforme a los estándares de la calidad, el medioambiente y la seguridad y salud establecidos.

Figura 22: Organigrama simplificado de la empresa COTTÉS



Fuente: Elaboración propia

Las funciones principales de cada uno de los departamentos de COTTÉS son las siguientes:

- Departamento de Administración: Este departamento se encarga de la gestión de la facturación y de la obtención de fuentes de financiación, fundamentales para el sostenimiento de la empresa. También lleva a cabo la evaluación de riesgos de los clientes, contribuyendo a la seguridad financiera y a la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad del negocio.
- Departamento de *Service*: En este departamento se desarrollan los proyectos técnicos y se asegura la adaptación de las instalaciones a la normativa vigente en el sector de protección contra incendios. Además, se ocupa de la implantación de soluciones técnicas y realiza revisiones reglamentarias para garantizar que todos los sistemas operen correctamente y cumplan con los estándares de seguridad.
- Departamento de Seguridad y Salud: Su misión es la redacción de planes de seguridad y salud para los proyectos en curso, gestionar la entrega de información y de los equipos de trabajo necesarios para la seguridad de los empleados y realizar visitas de inspección para verificar que se cumpla la normativa de prevención de riesgos laborales en cada obra. La responsable de este departamento también desempeña las funciones propias de la gestión de la calidad y el medioambiente en la empresa, apoyada por la responsable del Departamento de Administración.

Esta distribución de responsabilidades permite a COTTÉS coordinar eficazmente sus operaciones y asegurar que tanto el entorno de trabajo como los sistemas de protección contra incendios cumplan con las regulaciones de calidad, medioambiente y seguridad.

6.4.3. Gestión de la calidad en COTTÉS

Los amplios requisitos legales que rigen el sector de actividad y el firme liderazgo de la dirección de la empresa llevaron, hace ya varios años, a la necesidad de implantar un sistema de gestión integrado que abarcara la calidad, el medioambiente y la seguridad y salud laboral. Este sistema se

diseñó en conformidad con las normas internacionales ISO 9001, ISO 14001 y ISO 45001, respectivamente.

Para desarrollar el proyecto inicial de diseño e implantación, en 2016 la empresa decidió contar con los servicios de una consultoría especializada. Por otra parte, la entidad seleccionada para la certificación fue la empresa suiza SGS, reconocida a nivel internacional por su rigurosidad en la evaluación de sistemas de gestión. En 2017, la empresa logró obtener los certificados correspondientes a sus sistemas de gestión de la calidad (ISO 9001), sistema de gestión ambiental (ISO 14001) y sistema de gestión de seguridad y salud (ISO 45001). Estos logros representaron un paso significativo hacia la consolidación de un enfoque sistemático en la gestión empresarial.

Sin embargo, en sus inicios, el sistema de gestión de la calidad, el medioambiente y la seguridad y salud se caracterizaba por ser bastante extenso y poco práctico. Contaba tanto con un manual como con varios procedimientos y diversas instrucciones técnicas, lo que hacía que la documentación fuera extensa y difícil de manejar. Este diseño complejo provocó que la empresa enfrentara dificultades para mantener el sistema actualizado y operativo. Muchos empleados percibían el sistema más como una carga burocrática, una obligación que consumía tiempo y recursos, que como una oportunidad para mejorar la gestión de la empresa. Esta situación generó un clima de desmotivación y resistencia hacia el sistema de gestión implantado.

Conscientes de estas limitaciones, la dirección de la empresa emprendió un proceso de rediseño completo del sistema documental. Hoy en día, la empresa dispone de un manual del sistema de gestión integrado de la calidad, el medioambiente y la seguridad y salud (COTTÉS, 2021) que sirve como la base de su sistema de gestión. Este nuevo enfoque se centra en la simplicidad y la practicidad, facilitando la comprensión y aplicación de las políticas y procedimientos establecidos. Además, se han creado registros que se mantienen actualizados para cumplir con las especificaciones de las normas ISO correspondientes.

El personal ha incorporado la gestión de la calidad, el medioambiente y la seguridad y salud en su trabajo diario, y han recibido con agrado la labor de simplificación que se ha llevado a cabo. Esta transformación ha permitido a los empleados ver el sistema no solo como una exigencia regulatoria,

sino como una herramienta valiosa que mejora su entorno laboral y les ayuda a desempeñar sus funciones de manera más eficaz.

El sistema documental renovado se apoya en diversas herramientas de software que facilitan el control exhaustivo de las diferentes actividades de diseño, instalación y mantenimiento de las instalaciones de los clientes. Estas herramientas tecnológicas permiten a la empresa llevar un seguimiento detallado de sus procesos, optimizando la gestión de la información y asegurando que se cumplan los estándares de la calidad, el medioambiente y la seguridad y salud (COTTÉS, 2021). Gracias a estas innovaciones, COTTÉS no solo ha mejorado su capacidad de respuesta ante los desafíos del sector, sino que también ha fortalecido su compromiso con la excelencia y la sostenibilidad.

6.4.4. La consultoría en gestión de la calidad en COTTÉS

COTTÉS comenzó su trayectoria en la implementación de un sistema de gestión integrado de la calidad, el medioambiente y la seguridad y salud mediante la colaboración con una consultoría especializada. Este sistema estaba basado en las normas ISO 9001, ISO 14001 y ISO 45001, respectivamente, que son estándares reconocidos internacionalmente que ayudan a las organizaciones a mejorar su desempeño en calidad, sostenibilidad y seguridad laboral.

Sin embargo, a pesar de las expectativas iniciales, la colaboración con esta consultoría no dio los resultados esperados. La empresa consideraba que el sistema de gestión desarrollado no se ajustaba adecuadamente a su forma de trabajar y, además, lo percibía como poco práctico y excesivamente burocrático. Esta situación llevó a COTTÉS a buscar alternativas más adecuadas en el mercado que pudieran ofrecer un enfoque más alineado con sus necesidades y cultura organizacional.

Como resultado de esta búsqueda, en 2021, la empresa decidió contratar los servicios de un nuevo consultor (el autor del presente estudio) con el objetivo de revisar y mejorar su sistema de gestión

existente. Esta decisión también incluyó el cambio de la entidad acreditada de certificación, optando por la empresa Kaizen Certificación en lugar de SGS, con el propósito de obtener un enfoque más personalizado y eficaz en el proceso de certificación. Esta nueva colaboración fue vista como una oportunidad para revitalizar el sistema de gestión, asegurando que se adaptara mejor a las realidades operativas y administrativas de COTTÉS.

En el desarrollo del proyecto, tanto para la implantación como para el mantenimiento del sistema integrado de gestión de la calidad, el medioambiente y la seguridad y salud, el consultor ha trabajado de manera colaborativa con diversos interlocutores dentro de la organización. Esto incluye la participación de operarios, mandos intermedios y directivos, quienes aportan diferentes perspectivas y experiencias que enriquecen el proceso. Para facilitar esta comunicación, el consultor utiliza un amplio abanico de herramientas de interacción, que van desde reuniones presenciales y llamadas telefónicas hasta el uso de correos electrónicos, lo que permite mantener un flujo de información constante y efectivo a lo largo del proyecto.

Al igual que en los casos vistos anteriormente, el consultor realiza auditorías internas de forma periódica para garantizar la correcta aplicación del sistema integrado de gestión de la calidad, el medioambiente y la seguridad y salud. Estas auditorías son cruciales para identificar áreas de mejora, implementar las medidas correctivas necesarias y evaluar la eficacia de las acciones adoptadas, asegurando no solo el cumplimiento de los estándares establecidos, sino fomentando también una cultura de mejora continua dentro de la organización.

Por último, al igual que en los casos anteriores, el consultor también está presente durante la celebración de las auditorías externas realizadas por la entidad certificadora. Esta participación es fundamental, ya que no solo facilita la evaluación del sistema, sino que también permite a COTTÉS implementar de manera eficiente las mejoras propuestas por la entidad certificadora. Este enfoque colaborativo no solo mejora el sistema de gestión, sino que también fortalece la relación entre la empresa y el consultor, creando un ambiente propicio para el aprendizaje y el crecimiento continuo.

6.4.5. Personal participante en el estudio de COTTÉS

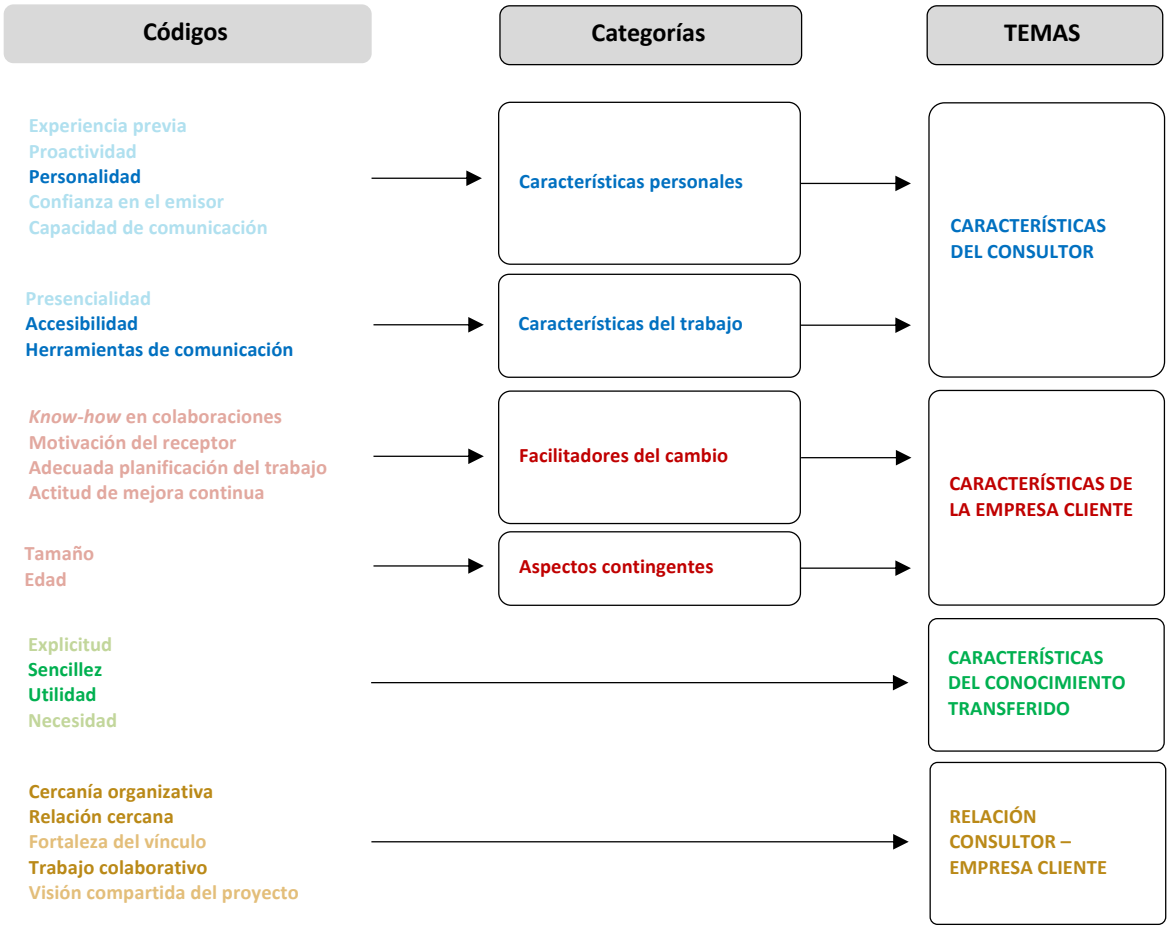
Para el desarrollo del presente estudio, el autor contó con la colaboración de dos de las personas que más activamente estaban colaborando con él en ese momento. Como mando intermedio, la persona elegida para desempeñar un papel clave en el proyecto fue Amparo Vique (AV), quien ocupa el puesto de Responsable de Prevención de Riesgos Laborales dentro del Departamento de Seguridad y Salud. Su formación académica en Arquitectura Técnica le ha proporcionado una base sólida en áreas técnicas y prácticas relacionadas con la gestión de entornos laborales seguros y eficientes. A esto se suma su experiencia previa en la coordinación y desarrollo de proyectos de gestión de la calidad, lo que incluye la implementación de normas ISO en organizaciones. Además, AV desempeña un papel fundamental como enlace entre la empresa y los consultores externos especializados, gestionando proyectos de implantación de sistemas de gestión en áreas como la calidad, el medioambiente y, de forma destacada, la seguridad y salud en el trabajo. Su capacidad para interpretar y aplicar normativas complejas, así como para trabajar en equipo con diversos actores involucrados, la convierten en una pieza esencial dentro de este tipo de iniciativas.

Por su parte, como perfil directivo encargado de aportar una visión estratégica y asegurar la alineación con los objetivos organizacionales, fue seleccionada Patricia Valera (PV). En su rol de Directora Financiera dentro del Departamento de Administración, PV aporta un sólido conocimiento en gestión empresarial, complementado por su formación como Licenciada en Derecho. Su experiencia previa incluye una trayectoria notable en la supervisión y coordinación de proyectos de gestión de la calidad y la implementación de estándares internacionales, lo que incluye normas ISO enfocadas en la calidad, el medioambiente y la seguridad y salud. Adicionalmente, PV cuenta con una destacada experiencia en labores de intermediación con colaboradores especializados, no solo en áreas de gestión de la calidad y el medioambiente, sino también en el ámbito del asesoramiento laboral, contable y fiscal. Esto le permite desarrollar una comprensión integral de las operaciones empresariales y aportar soluciones estratégicas que abarcan tanto el cumplimiento normativo como la optimización de procesos internos.

6.4.6. Resultados obtenidos en COTTÉS

En el capítulo de metodología se describió que el análisis de la información para este caso se basó en diferentes fuentes de evidencia, incluyendo documentación corporativa y entrevistas en profundidad. Este proceso dio lugar a la estructura de análisis que se ilustra en la figura 23.

Figura 23: Estructura de análisis para el caso de la empresa COTTÉS



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, en lo que respecta a las **CARACTERÍSTICAS DEL CONSULTOR**, nuestra investigación ha revelado que, en el caso de COTTÉS, a semejanza de los anteriores, existen dos tipos de características del consultor que facilitan la transferencia de conocimiento en los proyectos de consultoría en gestión de la calidad: las características personales del consultor y las relacionadas con el trabajo que desempeña el consultor.

Por lo que respecta a las **características personales** del consultor, una primera característica que contribuye a facilitar la transferencia de conocimiento es su experiencia previa. En este sentido, AV manifiesta lo siguiente:

> *"Creo que es importante sobre todo tu experiencia. Se nota muchísimo que tú tratas muchos tipos de empresas diferentes. [….] Yo sé que todo esto te lo habrás currado muchos años, pero a nosotros nos da la sensación de que lo haces muy natural, que lo haces toda la vida, como el típico profesor "es que sabe cualquier cosa". Pues eso es lo que tenemos conmigo. Una fluidez maravillosa, "que lo que le pregunte a Carlos, lo va a saber"."*

Otra característica del consultor que ayuda a explicar por qué tiene lugar la transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad en COTTÉS es la proactividad del consultor. La Responsable de Prevención nos indica lo siguiente:

> *"Que yo veo que entiendes mi empresa, que sabes qué línea quiero. Porque no entiendo un consultor que quiera sus sistemas. Tú eres el que viene y el que te adaptas. [….] Tu punto de vista siempre es muy bueno, son aportaciones buenas que nos van a ayudar y no tiene nada que ver con la ISO, es una cosa que tú sacas y a nosotros siempre nos reportas. Tu forma de compartir, no te lo quedas para ti. Lo compartes y haces que todos podamos nutrirnos de eso."*

Además, la personalidad del consultor es otra característica del consultor que facilita la transferencia de conocimiento en la consultoría en calidad en esta empresa. En palabras de AV:

> *"Cercanía, directo, sincero… Empatía que en nuestro caso es muy importante. [….] La puntualidad nos encanta. Cercano, puntualidad [….]. Agradable, no eres un tío cuadriculado. [….] A mí personalmente lo que me gusta es que explicas muy bien.*

> *Primero, que te pones en nuestro lugar, por tanto, eso ya es muy importante. [….] Segundo, que lo que nos explicas no es una ley o una norma o "esto dice la norma", tú me explicas en un idioma fácil, cotidiano y eso para nosotros es súper bueno, porque nosotros al final somos un departamento que el sistema lo queremos hacer, pero si no lo entendemos es muy difícil. [….] tú nos diriges mucho a que sea un sistema sencillo, que es lo que buscábamos y creo que es lo mejor, pero aun así siempre tienes ese punto de decir "me lo explicas fácil, pero esto es este punto. [….] Entonces eso es fantástico y eso lo has conseguido tú. ¿Cómo? Supongo que, por tu forma de ser, por cómo nos has tratado… Me quedaría con tu parte humana y tu conocimiento fácil."*

Como nuestra investigación pone de manifiesto, la personalidad del consultor influye directamente en la sencillez del conocimiento compartido con la empresa. PV, por su parte, también destaca dicha personalidad como un factor determinante de cara a la transferencia del conocimiento:

> *"Creo que una muy importante es la paciencia que has podido tener con nosotros, tu trato con el cliente. No siempre es fácil, los clientes pedimos muchas cosas y unas veces se puede y otras no. Pero cuando te hemos dicho "oye, hay que rectificar esto", "hay que modificar", nunca nos has puesto un problema. Al contrario, lo has intentado adaptar y ha salido siempre bien. Es un punto muy relevante. Tu trato hacia nosotras, muy bueno, muy directo. Sin ningún problema te puedo llamar y tú me puedes llamar. Ese ha sido el principal."*

La Responsable de Prevención de Riesgos Laborales también destaca la importancia de que exista confianza en el emisor. Tal y como reconoce:

> *"[….] yo solo sé que yo te quería para una cosa y el resultado ha sido mayor de la expectativa, porque al final tengo una confianza, esa confianza me hace que esté muy tranquila y que las auditorías que al final es mi examen y mi forma de poder justificar a mi jefe que aquí me estén pagando la nómina, estoy totalmente cubierta. Yo estoy muy tranquila contigo y yo si por mi fuera, yo hasta que me jubile. Entonces pienso que para mí es muy guay. Yo cada vez que tengo un problema digo "voy a decírselo a Carlos". No pienso en decírselo a nadie más. Tengo una confianza..."*

Por último, otra característica personal del consultor que ayuda a explicar por qué tiene lugar la transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad en COTTÉS es su capacidad de comunicación. En este sentido, PV nos indica lo siguiente:

> *"La rapidez también, pero sobre todo que haya fluidez. Para mí lo principal es que haya fluidez."*

En relación con un segundo bloque de características del consultor, en este caso relacionadas con las **características del trabajo** que realiza, la Directora Financiera destaca, asimismo, que la accesibilidad del consultor ayuda a transferir conocimiento en los procesos de consultoría en gestión de la calidad:

> *"Me gusta mucho el trato directo y facilidades y la disponibilidad tuya también me parece muy bien."*

PV valora también la presencialidad del consultor para que se produzca una adecuada transferencia del conocimiento. A este respecto, comenta lo siguiente:

> *"Creo que ha sido muy positiva y continua. Desde la primera reunión que tuvimos, si no has estado aquí presencialmente ha sido vía mail, llamada… siempre ha sido un trato muy cercano y fluido. Y eso está muy bien, a mí me ha gustado mucho."*

Por otra parte, la accesibilidad del consultor es otro aspecto clave que incide en la transferencia de conocimiento. En palabras de AV:

> *"Que éstes disponible, eso es muy importante también, que yo te llamé un día que tenga una urgencia y estés. Somos una empresa que hacemos mucho trabajo, muy rápido y necesitamos una respuesta muy rápida."*

Por último, otra característica del trabajo del consultor que es importante para la transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad en el caso estudiado es la relacionada con las herramientas de comunicación utilizadas por el consultor. La Responsable de Prevención de Riesgos Laborales afirma lo siguiente:

> *"[….] que tengamos contacto no directo de quedar, pero sí por email, por wasap. Creo que eso es lo más importante. Los emails creo que son muy fríos, pero reconozco que un email escrito hace que me dé cuenta "esto se me olvidó"."*

En este mismo sentido, PV reconoce lo siguiente:

> *"Yo creo que lo mejor es lo que hemos estado haciendo, una mezcla. Reuniones presenciales cuando hay que tratar temas con mayor dificultad o que a lo mejor nos cuesta un poco más entender y luego ante cualquier duda poder levantar el teléfono y llamarte (tú a nosotras o nosotras a ti), eso también está muy bien. Una mezcla de llamadas y reuniones. Un poco de todo está bien. [….] Muchísima comunicación cliente – consultor. Es lo principal, porque si hay alguna barrera que te frene de cara a poder contactar con él o con ella, las cosas ya no funcionarían igual."*

Además de las características del consultor, la investigación ha identificado un conjunto de factores relacionados con las **CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA CLIENTE** que facilitan la transferencia de conocimiento. Entre estos factores, nuestro análisis ha revelado que la transferencia de conocimiento en la consultoría de gestión de la calidad en COTTÉS se ve influida por aspectos que favorecen el cambio posterior a la ejecución del proyecto de consultoría, por factores contingentes que impactan dicha transferencia y por las condiciones favorables en el ambiente físico de trabajo en la empresa cliente.

En COTTÉS existen varios aspectos **facilitadores del cambio** tras la implementación del proyecto de consultoría en gestión de la calidad. En primer lugar, el *Know-how* en colaboraciones de la empresa es un factor importante. En palabras de la Directora Financiera, PV:

> *"Creo que nos ha venido bien ya estar certificadas previamente. [….] prefiero haber tenido una experiencia previa para poder así valorar más lo que hay ahora."*

Un segundo factor clave para la transferencia de conocimiento dentro de este grupo de aspectos relacionados con los facilitadores del cambio es la motivación del receptor. En este sentido, la Directora Financiera reconoce lo siguiente:

"Creo que hay bastante predisposición por nuestra parte a la hora de captar las ideas o sugerencias que nos puedes dar."

Otra característica de la empresa cliente que facilita el cambio que tendrá lugar tras la transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad en COTTÉS es la existencia de una adecuada planificación del trabajo, como se deduce del siguiente comentario de AV:

"A mí me viene muy bien la parte sobre todo de agendar las reuniones, de quedar… para nuestra planificación eso es fundamental."

Finalmente, dentro de este bloque de aspectos facilitadores del cambio nuestra tesis doctoral ha puesto de manifiesto la importancia de la actitud de mejora continua. En palabras de la Directora Financiera:

"Es verdad que haces mucho hincapié en la mejora, "vamos a mejorar en esto", pero es verdad que no lo planteas como un problema, siempre lo planteas como "vamos a mejorar aquí", pero no nos tiras por el suelo lo que tenemos. Porque a mí lo que me gusta son las propuestas constructivas. No me gusta nada que una persona me diga "muy bien, pero esto es una mierda". "Pues esta mierda la hemos montado los dos". Nos gusta mucho ese enfoque positivo, que también lo tiene la empresa."

Por otra parte, dentro de las características de la empresa cliente que afectan a la transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad de COTTÉS existe un conjunto de elementos que hemos considerado **aspectos contingentes**. Entre estos, el primero de ellos tiene que ver con el tamaño de la empresa. En palabras de AV:

"[….] no somos una empresa muy grande. Hemos crecido muy rápido, pero creo que no es un tamaño aún excesivo, entonces no lo veo hoy yo. No porque para el tamaño, tenemos una comunicación y la tenemos. Lo que necesitamos es dirección, claridad… creo que el tamaño de la empresa no va a influir para nada, aunque fuéramos 50 más tampoco."

Junto al anterior, nuestra investigación ha revelado que la edad de la empresa es otro aspecto contingente que afecta a la transferencia de conocimiento en el caso estudiado. Tal y como afirma PV:

> *"Llevamos 10 años ahora mismo de actividad, creo que controlamos muy bien los trabajos que hacemos, somos mucho más metódicos que antes y yo creo que la experiencia siempre está bien. A lo mejor estás empezando, arrancando la empresa, todo es más complicado y ahora con un trabajo ya de 10 años que ya sabes cómo hacerlo, cómo funcionan todos los procesos, pues es más fácil adaptar ahora el sistema de gestión."*

Un tercer conjunto de factores que influye en la transferencia de conocimiento en la consultoría de gestión de la calidad en COTTÉS está relacionado con las **CARACTERÍSTICAS DEL CONOCIMIENTO**. Dentro de este grupo, nuestra investigación ha revelado que la explicitud del conocimiento es una característica clave que facilita la transferencia en los proyectos de consultoría en gestión de la calidad en COTTÉS. En palabras de PV, la Directora Financiera de la empresa:

> *"Creo que tal como estamos ahora con la digitalización es muy importante que estén en formato digital, que haya fácil acceso, que todo el mundo pueda en cualquier momento consultar algo que esté ahí… yo lo veo mejor digital. [….] podría ser redactar tú un documento con lo que tú crees que se adapta a nuestra empresa y luego nosotras revisarlo y ver que se ajuste cien por cien a nosotros. Y lo que tú comentabas antes de algún ejemplo, pues también eso está muy bien. Así podemos ver cosas que a lo mejor nosotros no habíamos pensado."*

Además de su explicitud, nuestra investigación ha puesto de manifiesto que la sencillez del conocimiento es otro factor que facilita la transferencia de conocimiento en COTTÉS. La Responsable de Prevención de Riesgos Laborales afirma lo siguiente:

> *"La ISO pensamos que es muy complicada, no está nada clara. Cómo nos lo transmites creo que es muy sencillo, muy directo. [….] Tú entiendes mucho, pero a mí me lo has hecho fácil. A mí me lo has explicado y lo entiendo perfectamente."*

En este sentido, PV indica, por su parte, lo siguiente:

> *"Tu forma de trabajar a nosotras nos gusta porque trabajamos siempre casi todo vía mail o visitas presenciales y para mí, cuando lo explicas o nos envías los documentos son simples, fáciles de entender y eso nos ahorra mucho tiempo de intentar comprender lo que nos quieres decir. No perder el tiempo en eso, sino ir directamente a aplicar lo que tú nos dices."*

Una tercera característica del conocimiento que contribuye a la transferencia en el caso analizado es su utilidad. En palabras de la Directora Financiera:

> *"Haciendo las cosas más fáciles vemos que se cumple la norma y llegamos a todos los puntos. Trabajando muy fácilmente y más simple, pero cumpliendo todo. Eso es la gran aportación que veo por tu parte."*

Por su parte, AV reconoce que:

> *"[….] ahora las certificaciones se adaptan mucho más a nuestro trabajo, las opciones que nos das van muy directas a ahorrarnos trabajo, facilitarnos tener determinadas cosas muy al día, muy ordenadas, saber localizar en cada punto si estoy aquí o estoy allá… es más faena, pero en realidad nos aporta a nuestro día a día. Eso es lo importante, que aunque tú nos explicas muchas cosas, vemos que no cae en saco roto, sino que en la práctica nos sirven para el día a día de nuestro trabajo, que yo creo que es lo importante de tener un sistema de calidad."*

Por último, la necesidad de dicho conocimiento por parte de la empresa constituye otro factor importante para su transferencia. Tal y como establece AV:

> *"El conocimiento, lo que hemos tratado, que es lo que necesitábamos."*

Finalizamos nuestro análisis del caso estudiado con el bloque de factores que tienen que ver con la **RELACIÓN ENTRE EL CONSULTOR Y LA EMPRESA CLIENTE**. En primer lugar, la cercanía organizativa entre el consultor y la empresa es un aspecto fundamental para explicar el éxito en la transferencia en COTTÉS. En opinión de AV:

"La forma de trabajo me mola un montón porque yo soy una persona… en mi vida particular soy un desastre entonces en mi trabajo tengo que ser muy ordenada. Entonces tú me das la opción de "yo te doy unas cosas y tú te lo adaptas como tú quieras". Para mí eso ha sido fundamental, básico, porque a mí me gusta el orden. Esa facilidad de "yo te doy muchas ideas" o "yo te doy formatos" y yo hacer uno, eso para mí ha sido lo más."

En este mismo sentido, PV indica lo siguiente:

"Nosotros tampoco somos una empresa muy grande y estamos muy acostumbrados a que no haya mucha jerarquía en la empresa. Eso también creo que es nuestra manera de trabajar y lo aplicamos a todo, tanto con mis compañeras de administración, incluso con mi jefe, y contigo también, que ha sido muy fácil porque ha habido un trato muy directo, muy de tú a tú y fácil de interactuar entre nosotros."

Otro factor que afecta a la transferencia de conocimiento es la existencia de una relación cercana entre consultor y empresa cliente. En palabras de AV:

"Ha sido muy receptiva por ambos lados, ha sido cordial… es que ha sido maravillosa. Ha sido muy muy directa, muy fácil, muy rápida, que es una cosa que necesitamos. Y ha sido muy fácil, muy sencilla, muy amena, muy directa, muy personal."

Por su parte, la Directora Financiera manifiesta en este sentido que:

"Lo primero es cercanía entre nosotros, porque no te conocíamos de nada."

En tercer lugar dentro de este grupo de factores, nuestra tesis ha revelado que la fortaleza del vínculo entre el consultor y la empresa es otro factor a tener en cuenta para explicar cómo tiene lugar la transferencia de conocimiento. En opinión de AV:

"Lo que no puede ser es que tú me digas "yo tengo un consultor que lo veo una vez al año, viene, escanea y se va". Lo primero que te diría es "te falta comunicación, te falta empatía absoluta con ese proyecto, esa persona no está totalmente integrada en tu forma de trabajar…". A no ser que tú quieras eso."

Junto a los anteriores, otro aspecto que ayuda a entender cómo tiene lugar la transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad en la empresa COTTÉS es el trabajo colaborativo. Así, la Responsable de Prevención de Riesgos Laborales afirma que:

> *"Tú también lo tienes y es verdad que nosotros, aunque no somos una empresa familiar, es como si fuéramos una familia. Entonces necesitamos que las personas contacten. Todos confiamos en todos y compartimos todo. Nosotros somos muy familiares y necesitamos que tú también. La empresa necesita que la persona que está al lado no sea una persona "vengo, trabajo y ya está". No, que seas parte de él."*

Por su parte, AV manifiesta lo siguiente:

> *"Para mí egoístamente y para nuestro departamento y nuestra empresa, creo que lo ideal ha sido lo que hemos hecho. Es decir, primero te lo explico, te doy la información y te doy un par de ejemplos y tú te la adaptas al tuyo y luego lo revisamos. Eso creo que ha sido lo mejor, porque nos has dado una flexibilidad… "tengo claro dónde tengo que llegar, pero yo voy a llegar como yo quiero". Para nosotros ha sido mejor así."*

Por último, para que la consultoría en gestión de la calidad sea eficaz en términos de transferencia de conocimiento es importante también la existencia de una visión compartida del proyecto entre el consultor y la empresa. En este sentido, la Responsable de Prevención de Riesgos Laborales indica lo siguiente:

> *"Creo que es fundamental la comunicación entre ambos, el ir en la misma línea de lo que van a conseguir y sobre todo la forma de transmitir."*

6.4.7. Análisis individual de los participantes y modelo final de transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad en COTTÉS

Al igual que en los casos anteriores, hemos considerado relevante realizar un análisis comparativo de las contribuciones de cada una de las participantes del caso a lo largo de la investigación. Por una parte, AV destaca la importancia de diversas características personales del consultor (experiencia previa, proactividad, personalidad y confianza en el mismo) para que se produzca una adecuada transferencia del conocimiento entre el consultor y la empresa cliente. Asimismo, enfatiza su accesibilidad y la comunicación personal en reuniones para una eficaz transferencia de conocimiento. En cuanto a su empresa, destaca como facilitadores del cambio la existencia de una adecuada planificación del trabajo y una actitud de mejora continua, considerando también relevante que el tamaño de la empresa sea reducido. Considera además que la forma más efectiva de transmitir conocimiento en colaboraciones es cuando el mismo es sencillo, útil y necesario. Finaliza indicando que en la relación entre el consultor y cliente es importante la cercanía organizativa, la existencia de una relación cercana y un vínculo fuerte entre ellos, el trabajo en equipo y poseer una visión compartida del proyecto de consultoría en gestión de la calidad.

Por su parte, PV destaca dos características personales del consultor, su personalidad y capacidad de comunicación, y tres características de su trabajo, su presencialidad, accesibilidad y las herramientas de comunicación utilizadas. Como características de la empresa cliente, considera como facilitadores del cambio para una adecuada transferencia del conocimiento su colaboración y su *know-how* en colaboraciones y, como aspecto contingente, su edad. En relación con el conocimiento, defiende que este sea explícito, sencillo y útil para que sea transferido con éxito. Por último, considera como factores clave de la relación entre el consultor y la empresa cliente para la transferencia del conocimiento que exista una cercanía organizativa, una relación cercana y se realice un trabajo colaborativo.

De forma resumida, la tabla 37 presenta los códigos aplicados a la transcripción de las entrevistas realizadas en COTTÉS.

Tabla 37: Códigos aplicados al análisis de las entrevistas realizadas en COTTÉS

Aparición en la transcripción		Código	Categoría	Tema
AV	PV			
•		Experiencia previa	Características personales	CARACTERÍSTICAS DEL CONSULTOR
•		Proactividad		
•	•	Personalidad		
•		Confianza en el emisor		
	•	Capacidad de comunicación		
	•	Presencialidad	Características del trabajo	
•	•	Accesibilidad		
•	•	Herramientas de comunicación		
	•	*Know-how* en colaboraciones	Facilitadores del cambio	CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA CLIENTE
	•	Motivación del receptor		
•		Adecuada planificación del trabajo		
•		Actitud de mejora continua		
•		Tamaño	Aspectos contingentes	
	•	Edad		
	•	Explicitud		CARACTERÍSTICAS DEL CONOCIMIENTO
•	•	Sencillez		
•	•	Utilidad		
•		Necesidad		
•	•	Cercanía organizativa		RELACIÓN CONSULTOR – EMPRESA CLIENTE
•	•	Relación cercana		
•		Fortaleza del vínculo		
•	•	Trabajo colaborativo		
•		Visión compartida del proyecto		

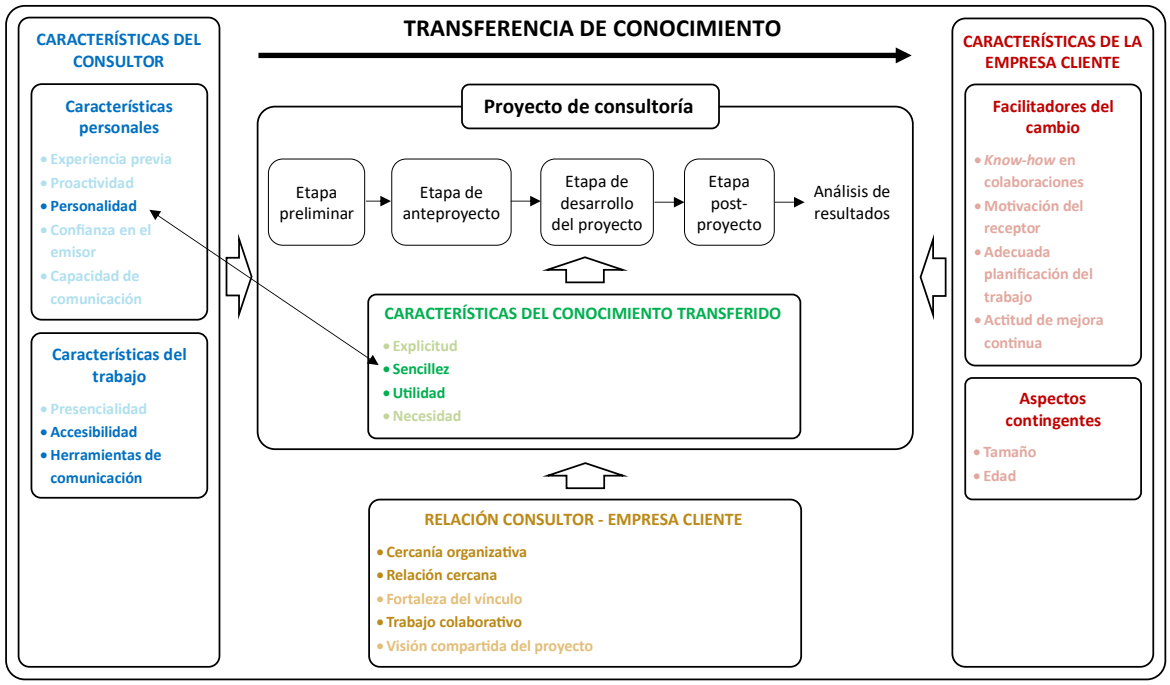
Fuente: Elaboración propia

En resumen, podemos llegar a la conclusión de que en COTTÉS y en cuanto a las características del consultor, se valora fundamentalmente su personalidad, siendo importantes también su experiencia previa, proactividad, confianza depositada en él y su capacidad de comunicación. En cuanto a su trabajo, que esté accesible y presente en la empresa y las herramientas de comunicación utilizadas son aspectos importantes. Referente a la empresa cliente, los entrevistados no coinciden en ningún aspecto en concreto, pero entienden que es importante disponer de un *know-how* en colaboraciones, estar motivados, que exista una adecuada planificación del trabajo y una actitud de mejora continua, tener un reducido tamaño y que la empresa sea joven. Respecto al

conocimiento, las entrevistadas priorizan su sencillez y utilidad, valorando también su explicitud y necesidad. En cuanto a la relación entre el consultor y la empresa cliente, destacan sobre todo la importancia de que entre el consultor y la empresa exista cercanía tanto organizativa como en la relación y el desarrollo del trabajo en equipo. Valoran también, aunque en menor medida, la fortaleza del vínculo y la existencia de una visión compartida del proyecto.

La figura siguiente (ver figura 24) presenta de forma gráfica el modelo de relaciones derivado del análisis de la información de COTTÉS.

Figura 24: Modelo inducido de factores facilitan la transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad en la empresa COTTÉS



Fuente: Elaboración propia

Una vez analizado cada caso de manera individual, finalizamos este capítulo con el análisis conjunto de los tres casos, que nos permite dar una respuesta clara a nuestra pregunta central de investigación.

6.5. ANÁLISIS CONJUNTO DE LOS CASOS ESTUDIADOS

6.5.1. Análisis comparativo desde el punto de vista del contexto

El análisis conjunto de las tres empresas revela características comunes en su enfoque estratégico y factores distintivos en sus áreas de especialización que permiten comprender su evolución y posicionamiento en sus respectivos sectores.

KRONE, TEMASA y COTTÉS comparten un rasgo esencial: una transición estratégica y adaptativa que ha definido sus trayectorias hacia el éxito. KRONE destacó por su capacidad de ajustar su estructura organizativa y ampliar su oferta de productos en respuesta a las dinámicas del mercado, consolidándose como un líder en alquiler de semirremolques en Europa. Por otro lado, TEMASA evolucionó desde ser una división interna de Telefónica a una entidad independiente, diversificando su especialización en infraestructura de cables submarinos, clave para la conectividad global. COTTÉS, con un modelo de negocio integral que abarca desde la ingeniería hasta la ejecución y mantenimiento de proyectos, ha impulsado su posicionamiento en el competitivo sector de protección contra incendios mediante innovación y personalización.

Un análisis territorial revela que las tres empresas han establecido sus bases operativas en la Comunidad Valenciana, un factor que podría estar vinculado a ventajas logísticas y económicas de la región. Sin embargo, cada una responde a retos específicos: KRONE frente a la diversificación de flotas, TEMASA frente a la creciente digitalización global y COTTÉS en el cumplimiento de normativas y demandas de seguridad. En conjunto, estas empresas reflejan modelos de negocio que, pese a operar en sectores distintos, comparten la capacidad de adaptarse a los cambios del mercado y priorizar la innovación como motor de crecimiento.

6.5.2. Análisis comparativo desde el punto de vista de la estructura organizativa

El análisis conjunto de la estructura organizativa de KRONE, TEMASA y COTTÉS destaca la claridad en la distribución de responsabilidades y un enfoque estratégico adaptado a las necesidades específicas de cada empresa. Aunque operan en sectores distintos, todas presentan estructuras organizativas basadas en departamentos clave que dependen directamente de la gerencia, lo que facilita la toma de decisiones y la gestión eficiente.

En KRONE, la división entre los departamentos de Administración, Flota y Comercial refleja un enfoque orientado hacia la gestión financiera, el mantenimiento operativo de su flota y la expansión de su base de clientes. TEMASA, por su parte, adopta una estructura similar pero adaptada a un sector técnico: sus departamentos de Administración, Ingeniería y Operaciones garantizan la gestión financiera, el desarrollo de proyectos técnicos y el mantenimiento integral de las infraestructuras de cables submarinos. En el caso de COTTÉS, su estructura, con departamentos de Administración, *Service*, y Seguridad y Salud, muestra un enfoque dual que combina la gestión administrativa con el cumplimiento de normativas de seguridad, un aspecto crucial en el sector de protección contra incendios.

Un elemento común entre las tres empresas es la ausencia de departamentos específicos de calidad, delegando estas funciones a consultorías externas (casos de KRONE y TEMASA) o asumiéndolos otro departamento (caso de COTTÉS), lo que puede ser un reflejo de sus tamaños relativos y la optimización de recursos.

6.5.3. Análisis comparativo desde el punto de vista de la gestión de la calidad

El análisis de la gestión de la calidad en KRONE, TEMASA y COTTÉS revela un compromiso común con la implementación de sistemas basados en estándares internacionales, adaptados a las particularidades de cada sector. Todas han adoptado certificaciones como la ISO 9001 para

garantizar la calidad, aunque sus enfoques y desafíos reflejan las diferencias en sus operaciones y mercados.

KRONE, con una fuerte influencia de la experiencia de su gerencia en la industria automotriz, implementó su sistema de gestión de la calidad en colaboración con TÜV Rheinland desde 2012, priorizando la formación interna y el monitoreo de procesos mediante indicadores clave de desempeño. Este sistema, vinculado a incentivos salariales, fomenta el compromiso del personal y asegura un enfoque orientado a la mejora continua tanto en operaciones internas como en relaciones con proveedores. Por su parte, TEMASA ha integrado su gestión de la calidad con la gestión ambiental, certificando ambos sistemas bajo las normas ISO 9001 e ISO 14001 con Kaizen Certificación en 2021. La colaboración con multinacionales altamente exigentes impulsa su rigor operativo, complementado por formación remota y directrices específicas impuestas por sus clientes, consolidando su fiabilidad en un sector crítico y técnico. En contraste, COTTÉS optó por un sistema integrado de gestión que abarca calidad, medioambiente, y seguridad y salud (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001), certificado por SGS en 2017. Aunque inicialmente enfrentó desafíos debido a la rigidez de su documentación, un rediseño estratégico simplificó el sistema, transformándolo en una herramienta práctica que ahora cuenta con el respaldo del personal. La implementación de soluciones tecnológicas ha optimizado la gestión de proyectos, fortaleciendo su enfoque en la excelencia y sostenibilidad.

En conjunto, las tres empresas no solo cumplen con altos estándares de calidad, sino que también han adaptado sus sistemas para alinear sus operaciones con las exigencias de sus respectivos mercados, asegurando competitividad y sostenibilidad.

6.5.4. Análisis comparativo desde el punto de vista de la consultoría en gestión de la calidad

El análisis de los servicios de consultoría en gestión de la calidad contratados por KRONE, TEMASA y COTTÉS pone de manifiesto la importancia de los colaboradores externos en la implementación,

mantenimiento y mejora de los sistemas de gestión en las tres empresas, adaptándose a las necesidades específicas de cada organización.

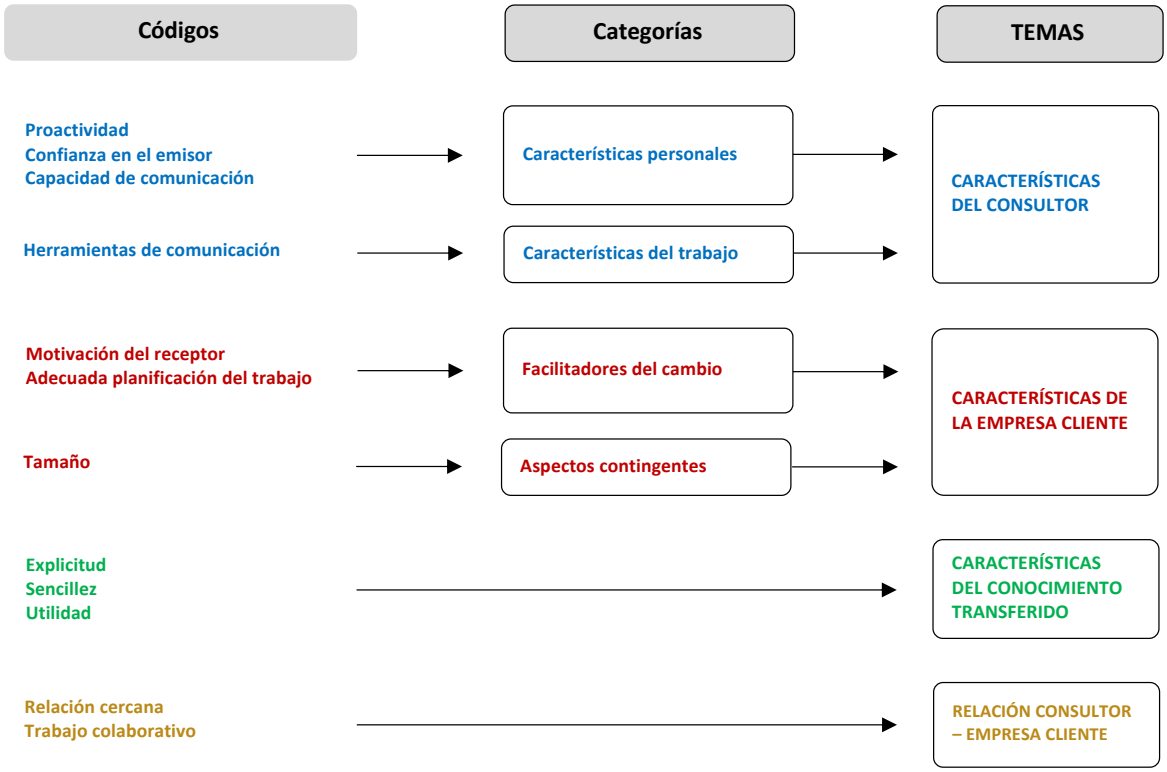
KRONE inició su relación con una consultoría especializada en 2010, ampliando su alcance en 2012 para implementar un sistema basado en la norma ISO 9001. La colaboración, que incluye auditorías internas regulares y apoyo en auditorías externas, asegura el cumplimiento de normativas clave, como la protección de datos y prevención de riesgos laborales. Por su parte, TEMASA, sin experiencia previa en este ámbito, recurrió en 2021 a un consultor para diseñar e implementar un sistema integrado de calidad y medioambiente (ISO 9001 e ISO 14001), complementando este trabajo con normativas adicionales. La consultoría mantiene un enfoque integral, utilizando herramientas digitales para una comunicación fluida, particularmente valiosa en su modalidad de trabajo remoto. COTTÉS, con una experiencia inicial menos satisfactoria, decidió en 2021 reestructurar su sistema de gestión y cambiar tanto de consultor como de entidad certificadora, optando por un enfoque más práctico y personalizado. El nuevo consultor ha trabajado colaborativamente para simplificar y optimizar los sistemas de gestión integrados (ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001), adaptándolos a las realidades operativas de la empresa.

En las tres empresas, el papel del consultor ha sido crucial no solo en la alineación con estándares internacionales, sino también en la promoción de una cultura de mejora continua y cumplimiento normativo.

6.5.5. Análisis conjunto de resultados y modelo final de transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad en los casos estudiados

Para iniciar el análisis de los resultados de los casos estudiados en su conjunto, utilizamos como hemos hecho en los casos individuales la información procedente de distintas fuentes de evidencia para obtener la estructura de análisis que se representa en la siguiente figura (ver figura 25).

Figura 25: Estructura de análisis conjunto



Fuente: Elaboración propia

Este análisis nos permite estudiar la concordancia (y divergencia) de los códigos identificados entre los tres casos investigados, considerando en esta ocasión únicamente los códigos observados en los tres casos.

En el primer bloque, relacionado con las **CARACTERÍSTICAS DEL CONSULTOR**, las tres empresas coinciden en resaltar tres de sus **características personales**, esto es, su proactividad, la confianza que se deposita en el emisor y su capacidad de comunicación. En cuanto a las **características del trabajo**, únicamente se ponen de acuerdo en considerar las herramientas de comunicación utilizadas.

En cuanto a las **CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA CLIENTE**, las tres empresas valoran dos **facilitadores del cambio** en la transferencia del conocimiento, la motivación del receptor y la

adecuada planificación del trabajo. En relación con los **aspectos contingentes** de la empresa, las tienen en consideración que el tamaño de la empresa sea reducido.

A continuación, y en relación con las variables relacionadas con las **CARACTERÍSTICAS DEL CONOCIMIENTO TRANSFERIDO**, existe casi unanimidad en las opiniones vertidas. Las tres empresas coinciden en la importancia de que el conocimiento transferido durante la consultoría en gestión de la calidad se distinga por su explicitud, sencillez y utilidad.

Por último y respecto a la **RELACIÓN ENTRE EL CONSULTOR Y LA EMPRESA CLIENTE**, es el apartado en el que existen más discrepancias entre las tres empresas. Solo coinciden en señalar la existencia de una relación cercana y un trabajo colaborativo como aspectos relevantes de cara a una transferencia de conocimiento efectiva.

De forma resumida, la tabla 38 presenta los códigos aplicados a la transcripción de las entrevistas realizadas en los tres casos estudiados.

Tabla 38: Códigos aplicados al análisis de todas las entrevistas realizadas

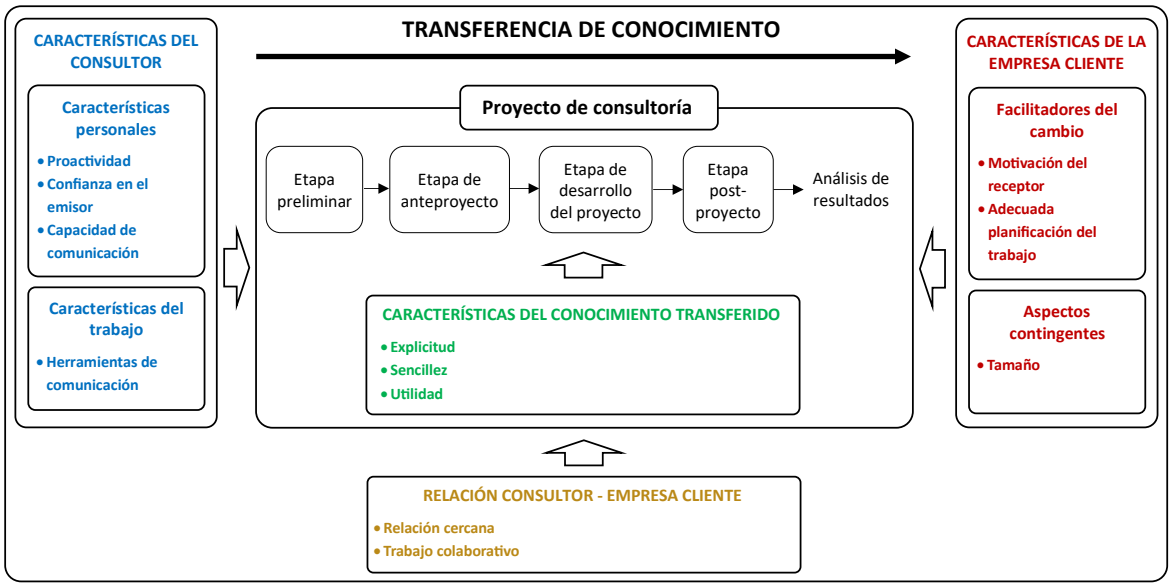
Aparición en la transcripción			Código	Categoría	Tema
KRONE	TEMASA	COTTÉS			
•	•	•	Proactividad	Características personales	CARÁCTERÍSTICAS DEL CONSULTOR
•	•	•	Confianza en el emisor		
•	•	•	Capacidad de comunicación		
•	•	•	Herramientas de comunicación	Características del trabajo	
•	•	•	Motivación del receptor	Facilitadores del cambio	CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA CLIENTE
•	•	•	Adecuada planificación del trabajo		
•	•	•	Tamaño	Aspectos contingentes	
•	•	•	Explicitud		CARACTERÍSTICAS DEL CONOCIMIENTO
•	•	•	Sencillez		
•	•	•	Utilidad		
•	•	•	Relación cercana		RELACIÓN CONSULTOR – EMPRESA CLIENTE
•	•	•	Trabajo colaborativo		

Fuente: Elaboración propia

En base al análisis expuesto de las tres empresas clientes estudiadas, hemos reformulado el modelo teórico propuesto a partir de la literatura consultada, obteniendo un modelo inducido en el que se detallan las variables que consideramos son las más relevantes de cara a que se produzca una efectiva transferencia del conocimiento entre el consultor y la empresa cliente (ver figura 26), en el que participan 12 de los 26 códigos identificados inicialmente, con el siguiente reparto:

1. Características del consultor (4 códigos: 3 relacionados con las características personales y 1 con las características del trabajo).
2. Características de la empresa cliente (3 códigos: 2 relacionados con los facilitadores del cambio y 1 con los aspectos contingentes).
3. Características del conocimiento transferido (3 códigos).
4. Relación entre el consultor y la empresa cliente (2 códigos).

Figura 26: Modelo inducido sobre los factores que facilitan la transferencia del conocimiento entre el consultor y la empresa cliente en la consultoría en gestión de la calidad en las pymes



Fuente: Elaboración propia

6.5.6. Análisis conjunto de resultados atendiendo a las características de las personas entrevistadas

Además de identificar el patrón común de relaciones que nos permiten explicar cómo tiene lugar la transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad en los casos analizados (algo que hemos presentado en el apartado anterior), consideramos que puede resultar interesante comparar los resultados obtenidos en función de distintas características personales de los participantes en esta investigación que pueden afectar a este proceso de transferencia. En este sentido, las características que hemos utilizado para llevar a cabo la comparación son las siguientes:

- El perfil profesional del participante (técnico vs. directivo).
- El género (hombre vs. mujer).
- La experiencia previa con sistemas de gestión de la calidad.
- La experiencia previa con trabajos de consultoría.

La siguiente tabla (ver tabla 39) sintetiza esta información.

Tabla 39: Características objeto de comparación de las personas entrevistadas

Persona entrevistada	Perfil profesional	Género	Experiencia previa con sistemas de gestión de la calidad	Experiencia previa con trabajos de consultoría
IH	Técnico	Mujer	No	No
MR	Directivo	Mujer	No	Sí
EC	Técnico	Hombre	Sí	Sí
RC	Directivo	Hombre	Sí	Sí
AV	Técnico	Mujer	Sí	Sí
PV	Directivo	Mujer	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia

Detallaremos a continuación las principales diferencias (y similitudes) observadas para cada una de dichas características.

6.5.6.1. Análisis conjunto de resultados atendiendo al perfil profesional de las personas entrevistadas

Tal y como se ilustra en la tabla 40, en términos generales podemos observar diferencias destacables en el análisis conjunto de las entrevistas realizadas a los técnicos (3 personas) y a los directivos (3 personas).

Tabla 40: Análisis conjunto de resultados según el perfil profesional de las personas entrevistadas

Aparición en la transcripción de las personas entrevistadas						Código	Categoría	Tema
Técnicos			Directivos					
●	●		●			Experiencia previa	Características personales	CARACTERÍSTICAS DEL CONSULTOR
●			●	●		Proactividad		
●			●	●		Personalidad		
●			●	●	●	Capacidad de comunicación		
●			●	●		Presencialidad	Características del trabajo	
●	●		●			Accesibilidad		
●	●	●	●	●		Herramientas de comunicación		
			●	●		*Know-how* en colaboraciones	Facilitadores del cambio	CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA CLIENTE
●			●	●	●	Motivación del receptor		
●			●	●		Adecuada plan. del trabajo		
			●	●		Edad	Aspectos contingentes	
●	●					Entorno de trabajo adecuado	Ambiente físico	
●			●	●	●	Explicitud		CARACTERÍSTICAS DEL CONOCIMIENTO
●	●	●	●	●		Sencillez		
●	●					Necesidad		
●			●	●		Cercanía organizativa		RELACIÓN CONSULTOR – EMPRESA CLIENTE
●	●					Fortaleza del vínculo		
●	●		●	●	●	Trabajo colaborativo		

Fuente: Elaboración propia

Por un lado, los técnicos, y en cuanto a las características personales del consultor, valoran especialmente la experiencia previa, ya que consideran que un historial comprobado en proyectos similares genera confianza y garantiza una transferencia de conocimiento más eficiente, a diferencia

de los directivos, que valoran por unanimidad su capacidad de comunicación. En términos de cómo desempeña su labor, los técnicos aprecian que el consultor esté accesible, lo que facilita resolver dudas o problemas en tiempo real, y, sobre todo, que utilice herramientas de comunicación adecuadas, mientras que los directivos se decantan por su presencialidad. Respecto a las características de la empresa cliente, los técnicos subrayan la importancia de un ambiente físico adecuado, no dando tanta relevancia ni a su edad ni a su *know-how* en colaboraciones, como sí hacen los directivos. Además, en relación con las características del conocimiento que se transfiere, los técnicos valoran en mayor medida su sencillez, ya que un conocimiento fácil de entender facilita su integración en las operaciones diarias, y su necesidad, a diferencia de los directivos, que se centran en su explicitud. Finalmente, en lo que respecta a la relación entre el consultor y la empresa cliente, los técnicos destacan la fortaleza del vínculo que se establece entre ambas partes, argumentando que una relación sólida y basada en la confianza mejora la comunicación y la colaboración a lo largo del proyecto, coincidiendo solo en parte con los directivos en la importancia de la cercanía organizativa.

Por otro lado, los directivos tienen una perspectiva diferente. En cuanto a las características personales del consultor, los directivos priorizan cualidades como su proactividad, personalidad y, principalmente, capacidad de comunicación, ya que estas características facilitan la gestión de relaciones. Además, los directivos consideran importante la presencialidad del consultor en mayor proporción que los técnicos. En cuanto a los facilitadores del cambio dentro de la empresa cliente, los directivos se enfocan en varios aspectos clave facilitadores del cambio (como el *know-how* en colaboraciones previas, la motivación del receptor y una adecuada planificación del trabajo) y un aspecto contingente, como es la edad de la empresa cliente, y consideran que puede influir significativamente, ya que las empresas más antiguas tienden a ser más resistentes al cambio. Los técnicos, por su parte, priorizan el ambiente físico en forma de un entorno de trabajo adecuado. En lo que se refiere a las características del conocimiento, los directivos valoran principalmente su explicitud, es decir, que el conocimiento esté documentado y sea fácil de transmitir, y su sencillez. Finalmente, en lo relacionado con la relación entre el consultor y la empresa cliente, los directivos enfatizan la importancia de la cercanía organizativa y el trabajo colaborativo, aspecto este último en el coinciden parcialmente con parte de los técnicos.

6.5.6.2. Análisis conjunto de resultados atendiendo al género de las personas entrevistadas

Desde la perspectiva del género de la persona entrevistada, existen diferencias en cuanto a los factores que influyen en la transferencia de conocimiento por parte de las mujeres (4 personas) y los hombres (2 personas), aunque también existen puntos de coincidencia. La tabla 41 nos muestra el análisis conjunto realizado.

Tabla 41: Análisis conjunto de resultados según el género de las personas entrevistadas

Aparición en la transcripción de las personas entrevistadas						Código	Categoría	Tema
Mujeres				Hombres				
●				●	●	Experiencia previa	Características personales	CARACTERÍSTICAS DEL CONSULTOR
●	●	●		●		Confianza en el emisor		
●	●			●	●	Capacidad de comunicación		
●	●	●				Presencialidad	Características del trabajo	
●	●	●				Accesibilidad		
●	●	●		●	●	Herramientas de comunicación		
●				●		*Know-how* en colaboraciones	Facilitadores del cambio	CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA CLIENTE
●	●			●	●	Motivación del receptor		
●				●		Juventud de la plantilla		
●	●					Actitud de mejora continua		
●	●	●		●		Tamaño	Aspectos contingentes	
●	●					Edad		
●				●		Entorno de trabajo adecuado	Ambiente físico	
●	●			●	●	Explicitud		CARACTERÍSTICAS DEL CONOCIMIENTO
●	●	●	●	●		Sencillez		
●	●	●		●		Utilidad		
●				●		Necesidad		
				●	●	Cercanía formativa		RELACIÓN CONSULTOR – EMPRESA CLIENTE
●	●					Fortaleza del vínculo		
●	●	●		●	●	Trabajo colaborativo		
●				●		Visión compartida del proyecto		

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, en relación con las características del consultor, el análisis de las entrevistas realizadas a las mujeres pone de manifiesto una mayor importancia de la confianza en el emisor. Asimismo, destacan dos aspectos específicos del trabajo del consultor que en las entrevistas de los hombres no se ponen de manifiesto: su presencialidad y accesibilidad. Esto refleja una mayor atención hacia la disponibilidad del consultor y su compromiso tangible con el proceso. En cuanto a la empresa cliente y los facilitadores del cambio, el análisis de las entrevistas de las mujeres revela la importancia del *know-how* en colaboraciones, la motivación del receptor, la juventud de la plantilla y una actitud de mejora continua, pero es esta última característica la que no comparten con los hombres. De los aspectos contingentes de la empresa las mujeres destacan su tamaño y edad, no apreciándose sin embargo interés en un ambiente de trabajo adecuado. Sobre las características del conocimiento, el análisis de las entrevistas a las mujeres nos ha permitido poner de manifiesto su sencillez y utilidad, destacando la importancia de que sea accesible y práctico para facilitar su aplicación. Por último, respecto a la relación entre el consultor y la empresa cliente, las mujeres señalan como factor diferencial la fortaleza del vínculo entre ambas partes, enfatizando la relevancia de una relación sólida y de confianza, algo que no mencionan los hombres.

Por otra parte, los hombres priorizan diferentes factores dentro de las características personales del consultor: su experiencia previa y capacidad de comunicación. En cuanto a las características de su trabajo, únicamente destacan el uso adecuado de herramientas de comunicación. Respecto a la empresa cliente y los facilitadores del cambio, las entrevistas realizadas a los hombres ponen de relieve factores coincidentes con el análisis de las entrevistas de las mujeres, destacando en ambos casos factores como el *know-how* en colaboraciones previas, la motivación del receptor y la juventud de la plantilla. En lo que respecta a las características del conocimiento, los hombres dan mayor importancia a su explicitud, es decir, a que sea claro y detallado, si bien su necesidad, entendida como la relevancia del conocimiento para los objetivos organizacionales, es un factor poco relevante para ambos géneros. Finalmente, en cuanto a la relación entre el consultor y la empresa cliente, los hombres difieren de las mujeres al resaltar la cercanía formativa existente entre ambas partes como un elemento clave. Además, para los hombres entrevistados es importante el papel del trabajo colaborativo a la hora de explicar la transferencia de conocimiento, aspecto éste en el que coinciden con las mujeres participantes en el estudio.

6.5.6.3. Análisis conjunto de resultados atendiendo a la experiencia previa con sistemas de gestión de la calidad de las personas entrevistadas

La tabla 42 nos muestra las diferencias en el análisis comparativo de las entrevistas realizadas a participantes con (4 personas) y sin experiencia previa (2 personas) con sistemas de gestión de la calidad.

Tabla 42: Análisis conjunto de resultados según la experiencia previa con sistemas de gestión de la calidad de las personas entrevistadas

Aparición en la transcripción de las personas entrevistadas		Código	Categoría	Tema
Con experiencia en sistemas de gestión de la calidad	Sin experiencia en sistemas de gestión de la calidad			
●●● ●●● ●● ●●●	 ●● ●	Experiencia previa Personalidad Confianza en el emisor Capacidad de comunicación	Características personales	CARACTERÍSTICAS DEL CONSULTOR
● ●●●●	●● ●	Presencialidad Herramientas de comunicación	Características del trabajo	
●● ●●● ● ●	 ● ● ●	*Know-how* en colaboraciones Motivación del receptor Juventud de la plantilla Actitud de mejora continua	Facilitadores del cambio	CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA CLIENTE
●● ●	●● ●	Tamaño Edad	Aspectos contingentes	
●	●	Entorno de trabajo adecuado	Ambiente físico	
●●● ●●● ●●● ●●	● ●● ● 	Explicitud Sencillez Utilidad Necesidad		CARACTERÍSTICAS DEL CONOCIMIENTO
●●● ●● ● ●●●● ●●	 ● ● 	Cercanía organizativa Cercanía formativa Fortaleza del vínculo Trabajo colaborativo Visión compartida del proyecto		RELACIÓN CONSULTOR – EMPRESA CLIENTE

Fuente: Elaboración propia

Con relación al consultor, las personas con experiencia previa con sistemas de gestión de la calidad son las únicas que consideran su experiencia previa y personalidad y también en mayor medida su capacidad de comunicación. En cuanto a la empresa cliente, las personas con experiencia previa con sistemas de gestión de la calidad consideran como facilitador del cambio el *know-how* en colaboraciones, aspecto éste no destacado en las personas sin experiencia previa con sistemas de gestión de la calidad. Respecto a las características del conocimiento, el análisis de los datos aportados por las personas experimentadas destaca su explicitud y necesidad, siento este último factor exclusivo de este grupo de participantes. Finalmente, y en lo referente a la relación entre el consultor y la empresa cliente, las personas experimentadas son las únicas que destacan la relevancia de la cercanía organizativa y formativa y una visión compartida del proyecto, además de posicionarse de manera unánime como partidarias del trabajo colaborativo para la consecución de una transferencia de conocimiento efectiva.

Por su parte, las personas entrevistadas que no poseen experiencia previa con los sistemas de gestión de la calidad consideran únicamente la confianza en el emisor como cualidad del consultor a tener en cuenta, prestando atención también a su presencialidad como característica de su trabajo. Son aspectos relacionados con las características de la empresa cliente en los que ponen su atención las personas sin experiencia en sistemas de gestión de la calidad. En concreto y como facilitadores del cambio, la juventud de la plantilla y la actitud de mejora continua; como aspectos contingentes, su tamaño y edad; y relacionado con el entorno físico, un entorno de trabajo adecuado. Las personas no experimentadas, en cuanto a las características del conocimiento, valoran más que las experimentadas su sencillez, coincidiendo con las experimentadas, aunque solo en parte también en su explicitud y utilidad. Por último, la fortaleza del vínculo entre el consultor y la empresa cliente es un factor proporcionalmente más importante para las personas sin experiencia previa en sistemas de gestión de la calidad que para las que sí la tienen. Esto último tiene su lógica ya que aquellas personas que carecen de la experiencia previa en sistemas de gestión de la calidad sienten una mayor dependencia del consultor y, por ello, la fortaleza del vínculo con éste se considera más relevante.

6.5.6.4. Análisis conjunto de resultados atendiendo a la experiencia previa con trabajos de consultoría de las personas entrevistadas

Para finalizar con el apartado de factores relacionados con las características personales de los participantes en esta investigación, la tabla 43 nos muestra, de manera sintética, el análisis comparativo de las entrevistas realizadas a participantes con experiencia previa con trabajos de consultoría (5 personas) respecto a cuando no la han tenido (1 persona).

En relación con el consultor, las personas con experiencia previa con trabajos de consultoría son las únicas que valoran su experiencia, proactividad, personalidad y capacidad de comunicación. Solo coinciden algunas de ellas con la persona sin experiencia en una característica personal del consultor, la confianza en el emisor. En cuanto a la empresa cliente, las personas con experiencia previa con trabajos de consultoría destacan la importancia de los facilitadores del cambio (el *know-how* en las colaboraciones, la motivación del receptor, la juventud de la plantilla, la adecuada planificación del trabajo y la actitud de mejora continua) y la edad como aspecto contingente. La persona sin experiencia valora únicamente la edad de la empresa y la existencia de un entorno de trabajo adecuado a este respecto. Respecto a las características del conocimiento, las personas experimentadas en consultoría consideran esenciales su explicitud, sencillez, utilidad y necesidad, siendo solo la sencillez la característica observada en la persona sin experiencia. Finalmente, en lo que respecta a la relación entre el consultor y la empresa cliente, son las personas con experiencia previa en consultoría las que destacan la importancia de la cercanía organizativa y formativa, la visión compartida del proyecto y, sobre todo, el trabajo colaborativo como clave para lograr una transferencia de conocimiento efectiva.

Por otro lado, el participante en el estudio que no tiene experiencia previa en consultoría valora principalmente la confianza en el consultor como cualidad personal a tener en cuenta, centrándose más en el conjunto de las características de su trabajo (presencialidad, accesibilidad y herramientas de comunicación). En cuanto a las características de la empresa cliente, la persona sin experiencia previa en consultoría se centra en el tamaño reducido de la empresa y la existencia de un entorno de trabajo adecuado como características relevantes para que se produzca una transferencia del conocimiento efectiva. En lo que respecta al conocimiento, este participante valora únicamente su

sencillez. Por último, la fortaleza del vínculo entre el consultor y la empresa cliente es el atributo exclusivo que la persona sin experiencia previa en trabajos de consultoría prioriza sobre aquellas que sí que tienen esta experiencia.

Tabla 43: Análisis conjunto de resultados según la experiencia previa con trabajos de consultoría de las personas entrevistadas

Aparición en la transcripción de las personas entrevistadas		Código	Categoría	Tema
Con Experiencia en trabajos de consultoría	Sin experiencia en trabajos de consultoría			
●●● ●●● ●●● ●●●	○	Experiencia previa	Características personales	CARACTERÍSTICAS DEL CONSULTOR
●●● ●●● ●●● ●●●	○	Proactividad		
●●● ●●● ●●● ●●●	○	Personalidad		
●●● ●●● ●●● ●●●	●	Confianza en el emisor		
●●● ●●● ●●● ●●●	○	Capacidad de comunicación		
●● ●● ●●●●	●	Presencialidad	Características del trabajo	
●● ●● ●●●●	●	Accesibilidad		
●● ●● ●●●●	●	Herramientas de comunicación		
●● ●●●● ●● ●●● ●●	○	*Know-how* en colaboraciones	Facilitadores del cambio	CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA CLIENTE
●● ●●●● ●● ●●● ●●	○	Motivación del receptor		
●● ●●●● ●● ●●● ●●	○	Juventud de la plantilla		
●● ●●●● ●● ●●● ●●	○	Adecuada planificación del trabajo		
●● ●●●● ●● ●●● ●●	○	Actitud de mejora continua		
●●● ●●	●	Tamaño	Aspectos contingentes	
●●● ●●	○	Edad		
●	●	Entorno de trabajo adecuado	Ambiente físico	
●●●● ●●●● ●●●● ●●	○	Explicitud		CARACTERÍSTICAS DEL CONOCIMIENTO
●●●● ●●●● ●●●● ●●	●	Sencillez		
●●●● ●●●● ●●●● ●●	○	Utilidad		
●●●● ●●●● ●●●● ●●	○	Necesidad		
●●● ●● ● ●●●●● ●●	○	Cercanía organizativa		RELACIÓN CONSULTOR – EMPRESA CLIENTE
●●● ●● ● ●●●●● ●●	○	Cercanía formativa		
●●● ●● ● ●●●●● ●●	●	Fortaleza del vínculo		
●●● ●● ● ●●●●● ●●	○	Trabajo colaborativo		
●●● ●● ● ●●●●● ●●	○	Visión compartida del proyecto		

Fuente: Elaboración propia

6.5.7. Análisis conjunto de resultados atendiendo a las características de las empresas analizadas

Al igual que consideramos que había una serie de características personales de los participantes en esta investigación que podían incidir sobre el proceso de transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad, pensamos que la existencia de diferencias en algunos aspectos propios de los casos analizados puede afectar a dicho proceso de transferencia. Así, los aspectos en los que nos hemos centrado para llevar a cabo el análisis comparativo son los siguientes: el periodo de tiempo de colaboración con el consultor (mayor vs. menor a 5 años), ya que la duración de la alianza es un factor moderador de la ambigüedad del conocimiento (Simonin, 1999); la existencia o no de otros sistemas de gestión implantados en la empresa, ya que la previa implantación de un sistema de gestión genera sinergias que pueden afectar al proceso de transferencia; la existencia o no de un sistema de gestión de la calidad previamente implantado al proyecto de consultoría en la empresa, ya que este hecho hace que la empresa esté más familiarizada con el conocimiento que se va a transferir; y la experiencia previa (o no) de la empresa con otros trabajos de consultoría en gestión de la calidad, ya que esta experiencia estamos convencidos de que va a facilitar el proceso de transferencia de conocimiento gracias a la obtención de un efecto aprendizaje. La siguiente tabla (ver tabla 44) sintetiza esta información.

Tabla 44: Características objeto de comparación en las empresas analizadas

Nombre corto de la empresa	Tiempo de colaboración con el consultor mayor a 5 años	Existencia de otros sistemas de gestión implantados	Existencia de un sistema de gestión de la calidad previamente implantado	Experiencia previa con otros trabajos de consultoría en gestión de la calidad
KRONE	SÍ	NO	NO	NO
TEMASA	NO	Sí	NO	NO
COTTÉS	NO	Sí	Sí	SÍ

Fuente: Elaboración propia

6.5.7.1. Análisis conjunto de resultados atendiendo al tiempo de colaboración con el consultor en las empresas analizadas

La tabla 45 recoge, de manera sintética, el análisis comparativo de las entrevistas realizadas a participantes pertenecientes a empresas con más de 5 años de colaboración con el consultor (1 caso) y a empresas con menos de 5 años de colaboración con el consultor (2 casos).

Tabla 45: Análisis conjunto de resultados según el tiempo de colaboración del consultor en las empresas analizadas

Aparición en la transcripción en las empresas analizadas		Código	Categoría	Tema
Colab. mayor a 5 años	Colab. menor a 5 años			
☐	● ● / ● ●	Experiencia previa Personalidad	Características personales	CARACTERÍSTICAS DEL CONSULTOR
● / ●	● / ●	Presencialidad Accesibilidad	Características del trabajo	
☐ / ● / ●	● ● / ● / ●	*Know-how* en colaboraciones Juventud de la plantilla Actitud de mejora continua	Facilitadores del cambio	CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA CLIENTE
●	●	Edad	Aspectos contingentes	
●	●	Entorno de trabajo adecuado	Ambiente físico	
☐	● ●	Necesidad		CARACTERÍSTICAS DEL CONOCIMIENTO
☐ / ☐ / ● / ☐	● ● / ● / ● / ● ●	Cercanía organizativa Cercanía formativa Fortaleza del vínculo Visión compartida del proyecto		RELACIÓN CONSULTOR – EMPRESA CLIENTE

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar, con carácter general podemos afirmar que todos los factores que afectan a la transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad de los casos estudiados se han manifestado en el análisis de las entrevistas de las empresas (en ambas o en una sola) que tienen una colaboración con el consultor menor de 5 años, al contrario de la que presenta una colaboración superior a 5 años. Estas diferencias son destacables en los dos factores relacionados

con las características personales del consultor (i.e., experiencia previa y personalidad), en un factor considerado facilitador para el cambio (i.e., *know-how* en colaboraciones), en una característica del conocimiento transferido (i.e., necesidad) y en tres factores relacionados con la relación consultor - empresa cliente (i.e., cercanía organizativa, cercanía formativa y visión compartida del proyecto).

En particular, podemos observar que la empresa que lleva colaborando más de 5 años con el consultor destaca la presencialidad y accesibilidad del consultor como características del trabajo importantes. En cuanto a las características de la empresa cliente, el análisis de las entrevistas de esta empresa con más tiempo de colaboración con el consultor pone de manifiesto la importancia de la juventud de su plantilla y la actitud de mejora continua como facilitadores del cambio, resultando factores también relevantes la edad (como aspecto contingente) y la existencia de un entorno de trabajo adecuado. Por lo que respecta a las características del conocimiento, el análisis de la información de este caso no nos ha permitido identificar ningún factor relacionado con dichas características. Por último, y en cuanto a la relación entre el consultor y la empresa cliente, el análisis realizado señala la fortaleza del vínculo como factor distintivo para la materialización de una transferencia de conocimiento efectiva en dicha organización.

Por su parte, las empresas que llevan menos de 5 años colaborando con el consultor son las únicas que consideran influyente la experiencia previa y personalidad del consultor. También nuestro análisis ha puesto de manifiesto características de su trabajo como la presencialidad y la accesibilidad, pero con menor intensidad que la empresa que lleva más tiempo colaborando con este. En las características de la empresa cliente, las empresas cuya colaboración con el consultor se alarga menos en el tiempo valoran los mismos factores facilitadores del cambio, aspectos contingentes y ambiente físico, pero con menor intensidad. Dentro de este grupo de factores, la única variable exclusiva de estas empresas es el *know-how* en colaboraciones. En cuanto a las características del conocimiento, su necesidad es un factor exclusivo de estas empresas con menos de 5 años de colaboración con el consultor, posiblemente por la novedad que supone dicho conocimiento. En último término, donde sí se aprecian diferencias notables es en los factores relativos a la relación entre el consultor y la empresa cliente. Las empresas con una colaboración con el consultor inferior a 5 años son las únicas que valoran tanto la cercanía organizativa, como formativa y la visión compartida del proyecto entre ambos.

6.5.7.2. Análisis conjunto de resultados atendiendo a la existencia de otros sistemas de gestión implantados en las empresas analizadas

En el apartado anterior hemos analizado la influencia sobre la transferencia de conocimiento del tiempo de colaboración entre la empresa cliente y el consultor. Pero ¿qué ocurre con esta transferencia cuando la empresa tiene implantados alguno de los otros dos sistemas de gestión más extendidos? En este apartado vamos a analizar el efecto que sobre la transferencia de conocimiento tiene el hecho de que la empresa estudiada tenga implantado previamente ya sea un sistema de gestión ambiental (en base a la norma ISO 14001) y/o un sistema de gestión de seguridad y salud de los trabajadores (basado en la norma ISO 45001) (2 empresas) o no lo tenga (1 empresa). La tabla 46 nos muestra los resultados de este análisis.

Tabla 46: Análisis conjunto de resultados según la existencia de otros sistemas de gestión implantados en las empresas analizadas

Aparición en la transcripción en las empresas analizadas		Código	Categoría	Tema
Existen otros sistemas de gestión	No existen otros sistemas de gestión			
●● / ●●	☐ / ☐	Experiencia previa Personalidad	Características personales	CARACTERÍSTICAS DEL CONSULTOR
●☐ / ●☐	● / ●	Presencialidad Accesibilidad	Características del trabajo	
●● / ●☐ / ●☐	☐ / ● / ●	*Know-how* en colaboraciones Juventud de la plantilla Actitud de mejora continua	Facilitadores del cambio	CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA CLIENTE
●☐	●	Edad	Aspectos contingentes	
●☐	●	Entorno de trabajo adecuado	Ambiente físico	
●●	☐	Necesidad		CARACTERÍSTICAS DEL CONOCIMIENTO
●● / ●☐ / ●☐ / ●●	☐ / ☐ / ● / ☐	Cercanía organizativa Cercanía formativa Fortaleza del vínculo Visión compartida del proyecto		RELACIÓN CONSULTOR – EMPRESA CLIENTE

Fuente: Elaboración propia

El análisis de las entrevistas de los casos estudiados que tienen implantado otro sistema de gestión pone de manifiesto que la experiencia previa y la personalidad del consultor son dos características personales importantes que afectan a la transferencia de conocimiento, que no se han identificado en el caso de la empresa que solo tiene implantado un sistema de gestión de la calidad. Por otro lado, y respecto a los factores relacionados con las características de la empresa cliente, el análisis de las entrevistas de las empresas que sí tienen implantados otros sistemas de gestión señala el *know-how* en colaboraciones como facilitador del cambio, cosa que no sucede con la empresa que no tiene implantado otro sistema de gestión. Este resultado nos hace pensar que la experiencia adquirida durante la implantación previa de otros sistemas de gestión les hace dar mucha importancia a la colaboración con el consultor a la hora de implantar el de calidad. Por lo que respecta a las características del conocimiento, las empresas que sí tienen implantado alguno de los dos sistemas de gestión destacan la necesidad como factor diferenciador de aquella que no lo tiene. Finalmente, y respecto a la relación entre el consultor y la empresa cliente, en las empresas en las que existen otros sistemas de gestión se aprecian tres factores determinantes: la cercanía organizativa, la visión compartida del proyecto y la cercanía formativa. Estos factores no se han identificado durante el análisis del caso que no tiene implantados otros sistemas de gestión.

En cuanto al análisis de la información de la empresa que no tiene implantado ningún otro sistema de gestión además del de calidad, este ha puesto de manifiesto factores que también se han revelado como importantes para los casos que sí tenían otros sistemas de gestión implantados. Por tanto, podemos afirmar que el no poseer otro sistema de gestión implantado no hace que esta empresa posea algún factor especial o característica exclusiva que contribuya a la transferencia de conocimiento. En cualquier caso, el análisis de este caso ha evidenciado que dos de las características de trabajo del consultor (presencialidad y accesibilidad) son importantes para la consecución de dicha transferencia de conocimiento. Además, y respecto a las características de la empresa cliente, esta empresa contempla como facilitadores del cambio la juventud de la plantilla y la actitud de mejora continua, además de la edad de la empresa y la existencia de un entorno de trabajo adecuado, en mayor proporción que las otras dos empresas. Por último y en cuanto a la relación entre el consultor y la empresa cliente, la empresa que solo dispone del sistema de gestión de la calidad identifica la fortaleza del vínculo como única característica relevante.

6.5.7.3. Análisis conjunto de resultados atendiendo a la existencia de un sistema de gestión de la calidad previamente implantado en las empresas analizadas

La tabla 47 nos sintetiza el análisis de las entrevistas de los casos estudiados comparándolos en función de la existencia de un sistema de gestión de la calidad previamente implantado a la ejecución del proyecto de consultoría contratado. Tal y como puede apreciarse, 1 caso de los analizados contaba con dicho sistema de gestión de la calidad mientras que los otros 2 no lo tenían.

Tabla 47: Análisis conjunto de resultados según la existencia de un sistema de gestión de la calidad previamente implantado a la ejecución de la consultoría desarrollada en las empresas analizadas

Aparición en la transcripción en las empresas analizadas		Código	Categoría	Tema
Existencia previa de un sistema de gestión de la calidad	No existencia previa de un sistema de gestión de la calidad			
●	●	Experiencia previa	Características personales	CARACTERÍSTICAS DEL CONSULTOR
●	●	Personalidad		
●	●	Presencialidad	Características del trabajo	
●	●	Accesibilidad		
●	●	*Know-how* en colaboraciones	Facilitadores del cambio	CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA CLIENTE
	●	Juventud de la plantilla		
●	●	Actitud de mejora continua		
●	●	Edad	Aspectos contingentes	
	●	Entorno de trabajo adecuado	Ambiente físico	
●	●	Necesidad		CARACTERÍSTICAS DEL CONOCIMIENTO
●	●	Cercanía organizativa		RELACIÓN CONSULTOR – EMPRESA CLIENTE
	●	Cercanía formativa		
●	●	Fortaleza del vínculo		
●	●	Visión compartida del proyecto		

Fuente: Elaboración propia

El análisis comparativo de los casos estudiados atendiendo a la existencia de un sistema de gestión de la calidad anterior al desarrollo del proyecto de consultoría revela que tan solo hay dos factores que afectan a la transferencia de conocimiento que son exclusivos de aquellas empresas que no tenían un sistema de gestión de la calidad antes del proyecto de consultoría, ambos pertenecientes a los factores relacionados con las características de la empresa cliente: la juventud de la plantilla y la existencia de un entorno de trabajo adecuado.

En particular, la empresa que sí dispone de un sistema de gestión de la calidad previamente implantado valora del consultor varias características, tanto personales (experiencia previa y personalidad) como de su trabajo (presencialidad y accesibilidad), en mayor medida que las empresas que no tenían el sistema implantado. Con relación a los factores relativos a la empresa cliente, esta misma empresa tiene en cuenta, en mayor proporción que las otras dos empresas, como facilitadores del cambio, tanto el *know-how* en colaboraciones como la actitud de mejora continua. El análisis también revela un factor contingente, la edad de la empresa, como factor que facilita la transferencia de conocimiento. Respecto a las características del conocimiento, el análisis de este caso revela la importancia relativa que tiene para esta empresa la necesidad del conocimiento. Finalmente, también valora en mayor medida que las empresas que no disponían del sistema de gestión de la calidad previamente implantado tres aspectos que impulsan a transferencia del conocimiento y que tienen que ver con la relación entre el consultor y la empresa cliente, como son la cercanía organizativa, la fortaleza del vínculo y la visión compartida del proyecto.

En cuanto a las empresas que no disponen de un sistema de gestión de la calidad previamente implantado, es destacable que ambos casos solo coinciden en señalar como factores facilitadores de la transferencia de conocimiento en su consultoría la juventud de la plantilla y la existencia de un entorno de trabajo adecuado. Este resultado es muy llamativo ya que, precisamente, es en estos dos factores donde estas empresas se diferencian del caso que sí que tenía un sistema de gestión de la calidad implantado. En cuanto a la relación entre el consultor y la empresa cliente, la única característica que estas empresas sí valoran y la que sí disponía de un sistema de gestión de la calidad no es la cercanía formativa.

6.5.7.4. Análisis conjunto de resultados atendiendo a la experiencia previa con otros trabajos de consultoría en gestión de la calidad en las empresas analizadas

Para finalizar este apartado, vamos a realizar un análisis comparativo teniendo en cuenta el hecho de que la empresa estudiada haya contratado previamente algún servicio de consultoría en gestión de la calidad (1 caso) o no lo haya hecho (2 casos). La tabla 48 nos muestra los resultados del análisis de manera sintética.

Tabla 48: Análisis conjunto de resultados según la contratación previa de un servicio de consultoría en gestión de la calidad en las empresas analizadas

Aparición en la transcripción en las empresas analizadas		Código	Categoría	Tema
Con contrato previo de consultoría en gestión de la calidad	Sin contrato previo de consultoría en gestión de la calidad			
●	●	Experiencia previa	Características personales	CARACTERÍSTICAS DEL CONSULTOR
●	●	Personalidad		
●	●	Presencialidad	Características del trabajo	
●	●	Accesibilidad		
●	●	*Know-how* en colaboraciones	Facilitadores del cambio	CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA CLIENTE
	●	Juventud de la plantilla		
●	●	Actitud de mejora continua		
●	●	Edad	Aspectos contingentes	
	●	Entorno de trabajo adecuado	Ambiente físico	
●	●	Necesidad		CARACTERÍSTICAS DEL CONOCIMIENTO
●	●	Cercanía organizativa		RELACIÓN CONSULTOR – EMPRESA CLIENTE
	●	Cercanía formativa		
●	●	Fortaleza del vínculo		
●	●	Visión compartida del proyecto		

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se aprecia en la tabla anterior, el análisis de las entrevistas del caso que sí que había contratado un servicio previo de consultoría en gestión de la calidad revela que hay dos características personales del consultor (su experiencia previa y personalidad) y dos de sus características del trabajo (su presencialidad y accesibilidad), que afectan a la transferencia de conocimiento en mayor medida que en las otras dos empresas. Podemos pensar que aquellas empresas estudiadas que no han tenido esa contratación previa de consultoría en calidad aprecian en menor medida dichas características para que la transferencia tenga lugar. Sin embargo, estas empresas que no habían pasado por esta experiencia previa en consultoría en gestión de la calidad poseen como factores exclusivos facilitadores de la transferencia de conocimiento la juventud de su plantilla, la existencia de un entorno de trabajo adecuado y la cercanía formativa, aspectos que no son relevantes para la empresa con experiencia previa en consultoría en gestión de la calidad.

De manera particular y además de lo comentado en el párrafo precedente, aquella empresa que sí había contratado previamente un servicio de consultoría en gestión de la calidad valora la experiencia previa del consultor, su personalidad, su presencialidad y su accesibilidad, aspectos en los que coincide solo con alguna de las dos empresas que no habían contado anteriormente con los servicios de un consultor de gestión de la calidad. En cuanto a las características de la empresa cliente, la empresa que había contratado servicios previos de consultoría en gestión de la calidad da importancia a dos facilitadores del cambio como aspectos que contribuyen a la transferencia de conocimiento, el *know-how* en colaboraciones y la actitud de mejora continua, coincidiendo en ambos casos con una de las otras dos empresas. Ocurre lo mismo con la edad de la empresa como aspecto contingente de la empresa cliente. Finalmente, en este caso que había pasado por la experiencia previa de consultoría en gestión de la calidad, la cercanía organizativa, la fortaleza del vínculo y el disponer de una visión compartida del proyecto, factores todos ellos que tienen que ver con la relación entre el consultor y la empresa cliente, son importantes para explicar cómo se produce la transferencia de conocimiento.

Por lo que respecta a las dos empresas que no habían disfrutado de un contrato previo de consultoría en gestión de la calidad, coinciden solo parcialmente en algunas de las características del consultor mencionadas (experiencia previa, personalidad, presencialidad y accesibilidad). En cuanto a las características de la empresa cliente, son las empresas que no habían contratado

anteriormente un servicio de consultoría las que ponen en valor sobre todo la juventud de su plantilla como característica facilitadora del cambio, en la que coinciden ambos casos, pero también valoran por separado su *know-how* en colaboraciones. Una de ellas coincide con la que sí había contratado con anterioridad a un consultor en gestión de la calidad en la importancia de la edad de la empresa como factor que explica la transferencia de conocimiento, situación que se repite en relación con la relevancia de la necesidad del conocimiento. Por último y en cuanto a la relación entre el consultor y la empresa cliente, las dos empresas que no habían contado con los servicios previos de un consultor de gestión de la calidad no se ponen de acuerdo para resaltar la importancia de aspectos como la cercanía organizativa y formativa, la fortaleza del vínculo y la existencia de una visión compartida del proyecto, debido a que estos factores solo se manifiestan como relevantes en uno de los dos casos de este grupo.

Una vez analizados, a lo largo de este capítulo, los resultados obtenidos como consecuencia de nuestra investigación, en el siguiente vamos a presentar las conclusiones más importantes del trabajo, que nos permitirán dar respuesta a nuestra pregunta general de investigación. Asimismo, abordaremos las implicaciones más importantes que nuestra tesis doctoral tiene, sus principales limitaciones y posibles líneas de investigación que podríamos seguir en nuestro futuro camino como investigadores.

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES

En este capítulo final presentamos en primer lugar las conclusiones que derivan tanto del análisis del marco teórico como del análisis empírico realizado a lo largo de esta investigación.

En este sentido, inicialmente exponemos las **conclusiones alcanzadas a partir de la revisión de la literatura** que ha permitido comprender el contexto teórico y los conceptos clave que sustentan esta investigación. Estas conclusiones teóricas ofrecen una base sólida sobre la cual se ha construido el estudio y permiten identificar vacíos o limitaciones en el conocimiento que justifican la importancia de este trabajo.

Posteriormente, indicamos las **conclusiones derivadas del análisis empírico**, las cuales nos permiten responder a las preguntas de investigación y objetivos específicos planteados. Estas conclusiones, basadas en la recolección y análisis de datos de los casos de estudio, aportan una visión concreta y detallada del fenómeno estudiado en el contexto específico de la investigación. A través de estas conclusiones empíricas podemos debatir las teorías y enfoques abordados en el marco teórico utilizado en la presente tesis doctoral, lo que permite generar nuevos conocimientos, así como ampliar o matizar los planteamientos teóricos previos.

Asimismo, en este capítulo detallamos las **implicaciones del trabajo**, tanto teóricas como prácticas. Describimos cómo estos hallazgos pueden enriquecer la literatura académica, aportando nuevos

enfoques y perspectivas que contribuyan a un mayor entendimiento de la temática investigada y ofreciendo a los investigadores un marco sólido sobre el cual desarrollar futuras investigaciones, ya sea para corroborar o contrastar nuestros resultados o para expandir las áreas de estudio en direcciones complementarias. Además, en cuanto a las implicaciones prácticas del estudio que abarcan tanto a los consultores como a las empresas, consideramos que esta información podría resultar fundamental para optimizar los procesos de transferencia de conocimiento y constituir una guía práctica que aporte valor en el día a día de quienes gestionan la transferencia de conocimiento y la gestión de la calidad.

A continuación, planteamos un análisis de las **limitaciones del estudio**, poniendo especial énfasis en los posibles sesgos introducidos en el proceso de investigación. Reflexionamos sobre las decisiones metodológicas adoptadas y cómo estas podrían haber influido en los resultados obtenidos, así como en su interpretación. Este ejercicio de autocrítica resulta esencial para valorar de manera justa los alcances del estudio, reconociendo los límites de las conclusiones y proponiendo formas en las que futuros trabajos podrían superar estas limitaciones.

Finalmente, concluimos este capítulo proponiendo **nuevas líneas de investigación** que podrían resultar de gran interés para profundizar en las temáticas abordadas. Sugerimos estudios adicionales que, partiendo de nuestros resultados, exploren otros contextos, incorporen diferentes métodos de análisis o examinen variables y factores no contemplados en esta investigación. De esta manera, esperamos contribuir a la construcción de un conocimiento más amplio y diversificado sobre el fenómeno estudiado, motivando la continuidad de la investigación en un campo que, por su novedad, todavía presenta muchas oportunidades de exploración y desarrollo.

7.1. CONCLUSIONES DERIVADAS DEL ANÁLISIS DEL MARCO TEÓRICO

El análisis del marco teórico evidencia que, si bien el proceso de transferencia de conocimiento ha sido estudiado de manera exhaustiva en contextos diversos, existe una laguna considerable en la literatura en lo que respecta a la transferencia de conocimiento específica en la consultoría en gestión de la calidad, especialmente en el ámbito de las pymes. Además, y aunque los estudios previos han abordado ampliamente el fenómeno de la consultoría empresarial, su foco se ha centrado en áreas generales de asesoría organizacional, con una menor atención en la consultoría dedicada a la gestión y menos aún a la especializada en la gestión de la calidad.

Por otro lado, los estudios disponibles sobre la transferencia de conocimiento en consultoría se han enfocado en mecanismos, fuentes y factores que influyen en el proceso en términos generales, sin centrarse en las particularidades que pueden surgir en el ámbito especializado de la calidad. Esta limitación resulta aún más pronunciada en el contexto de empresas de menor tamaño, donde los recursos y capacidades internas para absorber conocimiento externo suelen ser más limitados en comparación con las grandes organizaciones, lo que añade un nivel de complejidad adicional al proceso de transferencia de conocimiento en consultoría.

La contribución teórica de esta tesis se fundamenta en la formulación de un modelo que identifica los factores facilitadores de la transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad dentro de las pymes. Este modelo integra cuatro dimensiones clave:

- Las características del consultor.
- Las características de la empresa cliente.
- Las características propias del conocimiento transferido.
- La relación entre el consultor y la empresa cliente.

Este enfoque permite una comprensión más precisa de cómo se produce y se facilita la transferencia de conocimiento en este ámbito específico, proporcionando una base sólida para investigaciones futuras y potenciando la eficacia de las intervenciones de consultoría en pymes.

En conclusión, el marco teórico expuesto en la presente tesis doctoral no solo establece una base para analizar de manera estructurada los factores que influyen en la transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad para pymes, sino que también invita a futuras investigaciones a profundizar en las dinámicas específicas de esta transferencia en otros contextos y tipos de organización.

Una vez descritas las conclusiones del marco teórico, pasamos a ver en detalle las relacionadas con el análisis empírico.

7.2. CONCLUSIONES DERIVADAS DEL ANÁLISIS EMPÍRICO

En este apartado, ponemos de relieve las principales conclusiones obtenidas del análisis empírico de nuestra investigación y que nos han permitido dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas al inicio de la presente tesis doctoral.

Tal y como se estableció en el capítulo introductorio de esta tesis, nuestro objetivo general de investigación era el de analizar los factores que afectaban al proceso de transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad en pymes de la Comunidad Valenciana. En este sentido, la investigación realizada ha determinado, como resultado del análisis de casos realizado, que este proceso de transferencia se ve afectado por cuatro grupos de factores, cada uno de los cuales está integrado por un conjunto de aspectos o subfactores que lo configuran: a) factores relacionados con las características del consultor, b) factores relacionados con las características de la empresa cliente, c) factores relacionados con las características propias del conocimiento transferido, y d) factores relativos a la relación entre el consultor y la empresa cliente del proyecto de consultoría. Estos factores son coincidentes con los identificados como resultado de la revisión teórica ya que, tal y como explicamos en el capítulo de metodología, nuestro análisis ha adoptado una aproximación mixta. Por tanto, la aportación de nuestra investigación se deriva de determinar los subfactores o aspectos específicos que integran cada uno de los factores generales anteriormente señalados.

En el primer bloque de factores relacionados con las características del consultor, nuestra investigación ha revelado tres de sus características personales que facilitan la transferencia de conocimiento en los casos objeto de estudio en este trabajo: su proactividad, la confianza en el emisor y su capacidad de comunicación. Asimismo, hay un segundo subconjunto de factores que afectan a esta transferencia y que son los aspectos relacionados con las características del trabajo del consultor, destacando para los casos estudiados el rol de las herramientas de comunicación utilizadas como factor determinante a la hora de facilitar la transferencia de conocimiento en la

consultoría en gestión de la calidad. Consideramos que las empresas analizadas ponen el foco de sus contratos de consultoría en el consultor y sus características, esperando de él que lleve la iniciativa, les ofrezca confianza (normalmente por las referencias de las que dispongan) y sea capaz de comunicar efectivamente el conocimiento transferido utilizando para ello las herramientas de comunicación adecuadas.

En segundo término y respecto a las características de la empresa cliente, hay dos aspectos que constituyen facilitadores del cambio en el proceso de transferencia de conocimiento de los casos analizados, a saber, la motivación del receptor y la adecuada planificación del trabajo. En otras palabras, consideramos que las pequeñas empresas que reciben los proyectos de consultoría en gestión de la calidad han de estar suficientemente motivadas de cara a que el proyecto de consultoría resulte exitoso y que, además, dicho proyecto debe estar debidamente planificado para poder compatibilizarlo con sus actividades del día a día. De forma adicional a estos dos facilitadores del cambio, nuestra investigación ha puesto de manifiesto que el tamaño de la organización cliente, factor que hemos considerado contingente, es un factor relevante para que la transferencia se lleve a cabo con éxito. En este sentido, podemos establecer que resulta más manejable un proyecto de consultoría en gestión de la calidad en empresas de tamaño reducido y que dicho tamaño facilita su correcta ejecución, ya que la transferencia de conocimiento se suele realizar directamente con interlocutores que desempeñan cargos directivos y técnicos cuyas funciones abarcan la supervisión de la práctica totalidad de los procesos de su empresa lo que garantiza que las mejoras implementadas tengan mayor probabilidad de éxito.

En lo referente a las características del conocimiento transferido, nuestra investigación ha revelado que el hecho de que el conocimiento sea explícito, sencillo y útil va a facilitar el proceso de transferencia. Las empresas suelen tener, en algunas ocasiones, experiencias poco satisfactorias como clientes en relación con los proyectos de consultoría en gestión de la calidad contratados, proyectos que se caracterizan muchas veces por ser demasiado genéricos o poco adaptados a las características de la empresa cliente, extremadamente complicados o farragosos y de una utilidad cuestionable.

Por último, en cuanto a la relación entre el consultor y la empresa cliente nuestra investigación ha puesto de manifiesto que la existencia de una relación cercana entre ambos agentes y el desarrollo de un trabajo colaborativo son aspectos que contribuyen a que la transferencia de conocimiento en la consultoría en gestión de la calidad pueda desarrollarse de manera correcta. La empresa cliente vuelca la responsabilidad del proyecto de consultoría contratado en el consultor y considera que el establecimiento de una buena relación con este junto al desarrollo de un adecuado clima de trabajo en equipo, sobre todo con los interlocutores designados para el desarrollo del proyecto, es la clave para que la transferencia de conocimiento se realice de manera efectiva y satisfactoria.

A partir de las conclusiones descritas, detallamos a continuación las implicaciones académicas y prácticas de nuestra investigación.

7.3. IMPLICACIONES ACADÉMICAS Y PRÁCTICAS

La realización de la presente investigación conlleva una serie de implicaciones significativas, tanto para el ámbito académico como para el práctico o aplicado, y en particular para las organizaciones del sector de la consultoría y para las empresas que hacen uso de este tipo de servicios.

En primer lugar, desde una perspectiva académica es crucial resaltar la notable falta de investigación empírica centrada en la transferencia del conocimiento derivada de los procesos de consultoría dentro del entorno empresarial. Esta carencia es particularmente evidente en el contexto específico de la transferencia de conocimiento entre consultores y empresas en proyectos específicos relacionados con la gestión de la calidad, un fenómeno que ha sido objeto de atención limitada en la literatura existente. Este estudio, por tanto, no solo contribuye a llenar este vacío, sino que también establece un marco robusto de partida para el análisis que otros investigadores interesados en esta temática puedan llevar a cabo. En este sentido, investigadores interesados en el estudio de los procesos de transferencia de conocimiento en pymes pueden encontrar en esta investigación un referente a tener en cuenta. Del mismo modo, académicos con un interés investigador en el campo de la consultoría empresarial en general, y en la consultoría en gestión de la calidad en pymes en particular, encontrarán en esta tesis doctoral una base sólida para desarrollar futuras investigaciones sobre la temática.

Desde un punto de vista práctico o aplicado, consideramos que este estudio posee un gran valor para las empresas de reducido tamaño que buscan mejorar su éxito en las subcontrataciones de servicios de consultoría especializada, especialmente en la implantación de sistemas de gestión de la calidad. Los resultados de esta investigación pueden servir a estas organizaciones para aumentar sus probabilidades de éxito en este tipo de proyectos, asegurando que la transferencia de conocimiento se lleve a cabo de manera efectiva y eficiente. Esto incluye la identificación de los métodos más eficaces para integrar el conocimiento consultivo en sus procesos internos facilitando así una adopción más fluida de las prácticas recomendadas.

Por otro lado, y como implicaciones para los consultores, esta tesis doctoral ha identificado para los casos analizados las claves que contribuyen a una transferencia de conocimiento exitosa hacia sus clientes. Estas claves incluyen no solo las técnicas de comunicación y capacitación, técnicas consideradas tradicionales en la praxis en la consultoría en gestión de la calidad, sino también la importancia de entender el contexto organizacional del cliente y adaptar las estrategias de intervención en consecuencia. Esta comprensión profunda no solo contribuye a la satisfacción del cliente, sino que también fortalece la reputación del consultor en el mercado. Un consultor que demuestra ser capaz de facilitar la transferencia de conocimiento de manera efectiva se convierte en un aliado valioso para las empresas, lo que puede traducirse en relaciones comerciales duraderas y en la expansión de su cartera de clientes.

A nivel gerencial, los consultores se beneficiarán sustancialmente al obtener una comprensión más clara de los procesos y mecanismos involucrados en el desarrollo de proyectos, así como en la gestión de sus relaciones con los clientes. Este conocimiento les permitirá optimizar sus enfoques y estrategias, aumentando así la efectividad de su intervención en las organizaciones. Al adoptar una postura proactiva en la gestión de la transferencia de conocimiento, los consultores pueden mejorar no solo los resultados de sus proyectos, sino también su propio desarrollo profesional y empresarial.

En resumen, las implicaciones de este estudio son significativas y pueden influir tanto en el ámbito empresarial como en el desarrollo de nuevas investigaciones en el campo de la transferencia del conocimiento en los proyectos de consultoría en el contexto empresarial. Al abordar un tema tan crucial para la competitividad y la innovación en el mundo actual, esta investigación ofrece un valioso aporte que puede guiar tanto a académicos como a profesionales en su búsqueda de entender y mejorar los procesos de transferencia de conocimiento. Esto, a su vez, puede contribuir a un entorno empresarial más dinámico y adaptativo donde el aprendizaje y la mejora continua se conviertan en una práctica cotidiana.

Detalladas las implicaciones académicas y prácticas, nos centramos a continuación en indicar las limitaciones de la presente investigación.

7.4. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

La realización de este trabajo no ha estado exenta de limitaciones, algunas de las cuales están relacionadas con el campo teórico y otras que se derivan de las elecciones metodológicas adoptadas para el desarrollo de la investigación.

En primer lugar, respecto al campo teórico es importante señalar que algunas limitaciones constituyen, en realidad, decisiones que se han tomado con el objetivo de focalizar mejor el estudio empírico. Por una parte, en lo que respecta a la transferencia del conocimiento se ha optado por analizar principalmente los factores que facilitan dicha transferencia, sin profundizar en el complejo proceso que la acompaña. Esta decisión limita la comprensión integral del fenómeno ya que la transferencia de conocimiento no solo implica identificar los factores facilitadores, sino también comprender las etapas del proceso y cómo se comunican y se integran con posterioridad los conocimientos transferidos entre consultores y empresas.

Por otra parte, dada la escasez de referencias en la literatura que aborden específicamente la transferencia de conocimiento en el área de la consultoría en gestión de la calidad en pequeñas organizaciones, se han incorporado a la revisión bibliográfica artículos que analizan la transferencia de conocimiento desde un punto de vista más general, ya sea entre empresas o incluso dentro de la misma organización. Esta escasez de literatura específica sobre el fenómeno objeto de estudio en la presente tesis doctoral podría haber diluido la especificidad del marco teórico y en consecuencia dificultado los procesos de recogida y análisis de datos empíricos. Sin embargo, esta escasez se ha manifestado como una gran oportunidad para nuestra investigación ya que nos ha forzado a adoptar un enfoque investigador de un marcado carácter exploratorio que ha dado como resultado la obtención de una explicación novedosa al problema de investigación planteado.

En tercer lugar, se ha priorizado el estudio de los factores que gozan de un consenso dentro de la comunidad científica excluyendo aquellos que, a pesar de ser reconocidos, tienen una presencia menos prominente en la literatura. Esto puede ser visto como una limitación dado que podría dejar

de lado elementos relevantes que merecerían ser considerados en un estudio más exhaustivo. Además, se han tenido en cuenta los factores facilitadores de la transferencia de conocimiento, identificando sus opuestos en aquellos casos donde los autores han señalado sus respectivos inhibidores. Este enfoque, aunque necesario para ayudar a comprender el fenómeno estudiado, también puede limitar la profundidad del análisis al no explorar completamente los contextos en los que estos inhibidores pueden surgir.

En cuanto a las limitaciones relacionadas con los aspectos metodológicos, podemos señalar las siguientes. En primer lugar, la investigación cualitativa, por naturaleza, implica la recopilación de información durante períodos prolongados (semanas, meses o incluso años) utilizando observaciones y entrevistas con un número limitado de personas u organizaciones (Arnold et al., 1995). En este sentido, se podría considerar que el número de empresas estudiadas (tres), su naturaleza (pymes) y su ámbito geográfico (Comunidad Valenciana) son insuficientes para generalizar los resultados obtenidos. Sin embargo, es fundamental recalcar que el objetivo del estudio no es generalizar el fenómeno en términos estadísticos, sino llevar a cabo un análisis profundo del mismo y contribuir a la generación de nueva teoría sobre el mismo. Se trata de una generalización analítica, no estadística (Saunders et al., 2019; Yin, 2014).

En segundo lugar, se han recogido datos procedentes de diversas fuentes de evidencia siendo una de ellas las entrevistas. En este sentido, se han realizado un total de 6 entrevistas (dos por organización analizada), lo cual constituye, atendiendo a las indicaciones de Saunders y Townsend (2016) y en relación con el número de participantes a tomar parte en la investigación, una clara limitación de esta investigación. Asimismo, en los tres casos estudiados los participantes han sido elegidos de entre el personal técnico o directivo, quedando fuera de la participación los empleados del nivel operativo de la compañía. Este hecho puede constituir otra limitación del trabajo ya que sería muy interesante conocer la percepción que se tiene sobre el fenómeno objeto de estudio desde otros perfiles y niveles jerárquicos de la organización.

Por último, el hecho de haber elegido como estrategia analítica la codificación mixta puede haber constreñido de alguna forma los resultados alcanzados. En realidad, creemos que este hecho no puede considerarse una limitación ya que la elección de la estrategia analítica es una decisión

metodológica más, que fue justificada debidamente en el capítulo de metodología y que es coherente con el objetivo de investigación y con el conocimiento existente sobre el fenómeno objeto de estudio en la presente tesis doctoral. Pero sí que es cierto que los resultados alcanzados podrían haber sido más innovadores si nos hubiéramos decantado por una estrategia de análisis puramente inductiva (Silverman, 2006; Strauss y Corbin, 1998; Thomas, 2006).

Tras detallar las limitaciones del estudio, concluimos este capítulo con la propuesta de algunas posibles direcciones para futuras investigaciones.

7.5. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Dada la escasa literatura existente sobre la materia estudiada, consideramos que este trabajo se presenta como una base valiosa para futuros estudios que pueden abordarse desde múltiples perspectivas. Esta diversidad de enfoques permitirá enriquecer el campo de la transferencia del conocimiento, especialmente en el contexto de la consultoría en gestión de la calidad en organizaciones de reducido tamaño.

En primer lugar, el modelo propuesto se ha desarrollado considerando las variables facilitadoras de la transferencia del conocimiento en el ámbito de la consultoría en gestión de la calidad. Durante el proceso de diseño del modelo, se han mencionado algunas barreras que podrían limitar la efectividad de esta transferencia, e incluso se han considerado factores opuestos como elementos facilitadores. Sin embargo, sería interesante ampliar este análisis incorporando las variables inhibidoras de la transferencia del conocimiento. Tal ampliación permitiría obtener una visión más holística y completa del fenómeno, identificando no solo los elementos que favorecen el flujo de conocimiento, sino también aquellos que pueden obstaculizarlo. Este enfoque podría conducir a la formulación de estrategias más efectivas para mitigar estas barreras, promoviendo así un ambiente más propicio para la transferencia de conocimiento en las relaciones de consultoría.

Además, otro aspecto que consideramos de gran relevancia es el estudio del efecto que la relación establecida entre el consultor y la empresa puede tener en el propio consultor. Partiendo de la premisa de que la relación contractual entre el consultor y la empresa tiene como objetivo principal la transferencia de conocimientos del consultor a la organización, es innegable que durante este proceso también se producirá una transferencia de conocimiento en sentido inverso. Esta dinámica podría resultar enriquecedora para el consultor, permitiéndole adquirir nuevas perspectivas, habilidades y conocimientos que, a su vez, pueden contribuir a su desarrollo profesional. Por tanto, investigar esta relación recíproca podría ofrecer información valiosa sobre cómo las interacciones entre consultores y empresas no solo benefician a las organizaciones, sino que también impactan

en el crecimiento y la formación continua de los propios consultores. Como indican Durst y Edvardsson (2012), se necesitan más investigaciones que aborden ambos lados del proceso: el emisor y el receptor. Hasta ahora, el debate ha sido predominantemente unilateral. Para comprender mejor este importante proceso de gestión del conocimiento, las investigaciones futuras deberían incorporar ambas perspectivas con mayor intensidad, permitiendo así una comprensión más equilibrada y completa de la transferencia de conocimiento.

Por otra parte, sería interesante extender el estudio aumentando tanto el número de casos analizados como la diversidad de perfiles de las personas entrevistadas. En la investigación actual se han considerado dos de los perfiles más relevantes dentro de una empresa que generalmente actúan como interlocutores en proyectos de transferencia de conocimiento en consultoría en gestión de la calidad: los directivos y los técnicos. Sin embargo, creemos que sería beneficioso ampliar el espectro de participantes y recopilar datos de otros perfiles dentro de la organización como, por ejemplo, los operarios. Incluir a los operarios en el proceso de investigación podría proporcionar una perspectiva adicional muy valiosa. Estos trabajadores son quienes se encuentran en la línea de producción y están directamente involucrados en la ejecución de las tareas diarias, por lo que su experiencia y conocimientos prácticos pueden ofrecer una comprensión más profunda de cómo se lleva a cabo la transferencia de conocimiento en la práctica.

Del mismo modo, ampliar el número de casos objeto de estudio a organizaciones con más experiencia en consultoría en gestión de la calidad o pertenecientes a otros sectores de actividad (e.g., servicios), podría contribuir a incrementar la robustez de los resultados alcanzados a través de adicionales procesos de réplica.

Asimismo, y considerando la complejidad del fenómeno, sería sumamente interesante llevar a cabo un estudio más profundo sobre el propio proceso de transferencia de conocimiento. Este análisis podría enfocarse en desglosar las etapas específicas de dicho proceso, identificando cómo y en qué momentos intervienen los diferentes factores que hemos analizado a lo largo de esta investigación. Comprender las dinámicas en cada etapa de la transferencia de conocimiento podría proporcionar información crucial para mejorar las prácticas de consultoría y optimizar el impacto de la transferencia en las organizaciones.

Por último, consideramos que sería altamente enriquecedor diseñar estudios cuantitativos que se basen en diversas hipótesis teóricas derivadas del modelo inducido propuesto en esta investigación. Estos estudios podrían ofrecer una perspectiva complementaria al análisis cualitativo realizado permitiendo una evaluación más intensa de las variables involucradas en la transferencia del conocimiento en el contexto de la consultoría en gestión de la calidad en pequeñas empresas. Para llevar a cabo estas investigaciones cuantitativas, se podría utilizar bases de datos de empresas que contengan características relevantes y específicas que resulten interesantes para el estudio del fenómeno analizado. La combinación de métodos cualitativos y cuantitativos podría potenciar la comprensión del fenómeno y contribuir al desarrollo de un marco teórico más sólido.

BIBLIOGRAFÍA

Las referencias bibliográficas de este estudio se han organizado en categorías con el objetivo de facilitar su consulta y ofrecer una estructura clara y accesible para los lectores. Esta clasificación permite identificar rápidamente las fuentes utilizadas en función de su naturaleza, asegurando un acceso eficiente a los materiales de respaldo.

Las categorías establecidas incluyen las siguientes:

1. Artículos en publicaciones en serie: Comprende todos los artículos publicados en revistas científicas, documentos periódicos y otros materiales seriados, reuniendo fuentes clave de investigación y análisis, aportando un respaldo teórico y empírico actualizado al estudio.
2. Libros: Incluye monografías, compilaciones y otras obras de carácter académico o técnico que han sido consultadas para proporcionar un marco conceptual sólido a la investigación.
3. Otras publicaciones: Reúne textos que no son ni artículos ni libros completos, como por ejemplo trabajos en libros colectivos, que son utilizados como fuente de información complementaria.
4. Tesis o disertaciones: Contempla trabajos de doctorado que han sido citados para apoyar aspectos específicos de la investigación o para ilustrar casos similares al fenómeno estudiado.
5. Páginas web: Agrupa las referencias obtenidas de recursos en línea, incluyendo fuentes que han contribuido con información relevante para el desarrollo del estudio.

6. Leyes y documentos legales: Incluye disposiciones legales, reglamentaciones y normativas que se han consultado para enmarcar aspectos jurídicos o regulatorios relacionados con la temática investigada.
7. Normas o estándares: Comprende estándares técnicos, como la norma ISO 9001, que resultan esenciales para abordar la gestión de la calidad y otros aspectos normativos en el ámbito de las pymes.
8. Informes, reportes y manuales: Reúne documentos instructivos que han proporcionado información, enfoques metodológicos, procedimientos o herramientas aplicables a los procesos analizados en esta investigación.

B.1. ARTÍCULOS EN PUBLICACIONES EN SERIE

Aganovic, A. & Mekic, E. (2022). Authentic leadership style and ISO 9001 effectiveness: Developing a theoretical model. *Open Journal for Research in Economics*, *5*(1), 1-6.

Alavi, M. & Leidner, D. L (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly, 25*, 107–136.

Albino, V., Garavelli, A. C. & Schiuma, G. (1999). Knowledge transfer and inter-firm relationships in industrial districts: The role of the leader firm. *Technovation, 19*, 53-63.

Albino, V., Garavelli, A. C. & Schiuma, G. (2001). A metric for measuring knowledge codification in organisation learning. *Technovation, 21*, 413-422.

Al-Najjar, S. M. & Jawad, M. K. (2011). ISO 9001 implementation barriers and misconceptions: An empirical study. *International Journal of Business Administration*, *2*(3), 118-131.

Al-Qahtani, N. D., Alshehri, S. S. A. & Aziz, A. A. (2015). The impact of Total Quality Management on organizational performance. *European Journal of Business and Management*, *7*(36), 119-127.

Anand, A. & Dalmasso, A. (2019). Supervisor effects on employee knowledge sharing behaviour in SMEs. *Journal of the Knowledge Economy*, *11*(4), 1430-1453.

Anand, A., Muskat, B., Creed, A., Zutshi, A. & Csepregi, A. (2021). Knowledge sharing, knowledge transfer and SMEs: Evolution, antecedents, outcomes and directions. *Personnel Review, 50*(9), 1873-1893.

Anand, V., Manz, C. C. & Gliek, W. H. (1998). An organizational memory approach to information management. *Academy of Management Review, 23*, 796-809.

Andriessen, D. (2006). On the metaphorical nature of intellectual capital: A textual analysis. *Journal of Intellectual Capital, 7*(1), 93-110.

Angulo-Guerrero, M. J., Pérez-Moreno, S. & Abad-Guerrero, I. M. (2017). How economic freedom affects opportunity and necessity entrepreneurship in the OECD countries. *Journal of Business Research, 73*, 30–37.

Annosi, M. C., Martini, A., Brunetta, F. & Marchegiani, L. (2020). Learning in an agile setting: A multilevel research study on the evolution of organizational routines. *Journal of Business Research*, *110*, 554-566.

Antonorsi, M. (2010). Consultoría interna: Asesorarse con los nuestros. *Debates ISEA, 15*(3), 48-52.

Anttila, J. & Jussila, K. (2017). Understanding quality – Conceptualization of the fundamental concepts of quality. *International Journal of Quality and Service Sciences*, *9*(3/4), 251-268.

Argote, L. & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 82*(1), 150-169.

Arslan, M. A. O., Thiruchelvam, S. & Hayder, G. (2024). Measuring the availability of the requirements of the quality management system (ISO 9001:2015) clause leadership, performance, and planning: A case study. *International Journal of Construction Management*, *24*(8), 867-874.

Ayyagari, M., Beck, T. & Demirguc-Kunt, A. (2007). Small and medium enterprises across the globe. *Small Business Economics, 29*(4), 415–434.

Azungah, T. (2018). Qualitative research: Deductive and inductive approaches to data analysis. *Qualitative Research Journal, 18*(4), 383-400.

Baker, M. B. & Yusof, Z. M. (2016). The effects of social capital and individual factors on knowledge sharing among ERP system users. *International Journal on Advanced Science, Engineering and Information Technology, 6*(6), 812-819.

Balbastre, F. & Canet, M. T. (2011). The strategy formation process in the EFQM Excellence Model: A critical review and new perspectives. *Total Quality Management & Business Excellence, 22*(7), 727-742.

Balbastre, F., Oltra, V., Martínez, J. F. & Moreno, M. (2003). Individual, group and organizational learning levels and their interactions: An integrative framework. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management, 1*(3), 253-267.

Balbastre-Benavent, F., Duque-Oliva, E. J. & Canet-Giner, M. T. (2024). Enhancing management research through qualitative methods. *TEC Empresarial, 18*(3), 1-11.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99-120.

Barraza, S. A. & Garza, R. A. (2022). Harmonizing quality management systems: The impact of ISO 9001 on international practices. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing, 15*(3), 197-213.

Battistella, C., De Toni, A. F. & Pillon, R. (2016). Inter-organisational technology / knowledge transfer: A framework from the critical literature review. *The Journal of Technology Transfer, 41*, 1195-1234.

Baxter, P. & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report, 13*(4), 544-559.

Bazeley, P. (2024). Conceptualizing Integration in mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research, 18*(3), 225–234.

Bell, M. & Omachonu, V. (2011). Quality system implementation process for business success. *International Journal of Quality & Reliability Management, 28*(7), 723-734.

Bennett, R. & Gabriel, H. (1999). Organisational factors and knowledge management within large marketing departments: An empirical study. *Journal of Knowledge Management, 3*(3), 212-225.

Bennett, R. J. & Smith, C. (2004). The selection and control of management consultants by small business clients. *International Small Business Journal, 22*(5), 435-462.

Bernardo, M., Simon, A., Tarí, J. J. & Molina-Azorín, J. F. (2015). Benefits of management systems integration: A literature review. *Journal of Cleaner Production, 94*, 260-267.

Bhatt, G. D. (2000). Organizing knowledge in the knowledge development cycle. *Journal of Knowledge Management, 4*(1), 15-26.

Bohn, R. E. (1994). Measuring and managing technological knowledge. *Sloan Management Review*, *36*(1), 61-73.

Bonache, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: Características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 3*, 123-140.

Bontis, N., Crossan, M. M. & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies, 39*(4), 437-469.

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal, 9*(2), 27-40.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77-101.

Bravi, L. & Murmura, F. (2022). Evidences about ISO 9001:2015 and ISO 9004:2018 implementation in different-size organisations. *Total Quality Management & Business Excellence*, *33*(11-12), 1366-1386.

Bravi, L., Murmura, F. & Santos, G. (2019). The ISO 9001:2015 quality management system standard: Companies' drivers, benefits and barriers to its implementation. *Quality Innovation Prosperity, 23*(2), 64-82.

Broday, E. E. (2022). The evolution of quality: From inspection to quality 4.0. *International Journal of Quality and Service Sciences, 14*(3), 368-382.

Bryman, A. (2012). Expert voice. In Baker, S. E. & Edwards, R. How Many Qualitative Interviews are Enough? *National Centre for Research Methods Review Discussion Paper*, 18–20.

Butler, A., Reed, M. & Le Grice, P. (2007). Vocational training: Trust, talk and knowledge transfer in small businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 14*(2), 280-293.

Carayannis, E. G., Ferreira, J. J. & Fernandes, C. (2021). A prospective retrospective: Conceptual mapping of the intellectual structure and research trends of knowledge management over the last 25 years. *Journal of Knowledge Management, 25*(8), 1977-1999.

Carlisle, S., Kunc, M., Jones, E. & Tiffin, S. (2013). Supporting innovation for tourism development through multi-stakeholder approaches: Experiences from Africa. *Tourism Management, 35*, 59-69.

Casadesús, M., Viadiu, F. M. & Saizarbitoria, I. H. (2002). Quality service of ISO 9000 consultants. *International Journal of Quality & Reliability Management, 19*(8/9), 998-1013.

Castriotta, M., Loi, M., Marku, E. & Naitana, L. (2019). What's in a name? Exploring the conceptual structure of emerging organizations. *Scientometrics, 118*(2), 407–437.

Ceptureanu, E. G., Ceptureanu, S. I., Luchian, C. E. & Luchian, I. (2017). Quality management in project management consulting. A case study in an international consulting company. *Amfiteatru Economic, 19*(44), 215-230.

Cerchione, R. & Esposito, E. (2017). Using knowledge management systems: A taxonomy of SME strategies. *International Journal of Information Management, 37*(1), 1551-1562.

Chang, S. & Ahn, J. (2005). Product and process knowledge in the performance-oriented knowledge management approach. *Journal of Knowledge Management, 9*(4), 114-132.

Chen, S., Duan, Y., Edwards, J. S. & Lehaney, B. (2006). Toward understanding inter-organizational knowledge transfer needs in SMEs: Insight from a UK investigation. *Journal of Knowledge Management, 10*(3), 6-23.

Chiarini, A. (2017). Risk-based thinking according to ISO 9001:2015 standard and the risk sources European manufacturing SMEs intend to manage. *The TQM Journal*, *29*(2), 310-323.

Cho, Y. S., Jung, J. Y. & Linderman, K. (2017). The QM evolution: Behavioral quality management as a firm's strategic resource. *International Journal of Production Economics, 191*, 233-249.

Chowdhury, I. A. (2015). Issue of quality in qualitative research: An overview. *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*, *8*(1), 142-162.

Christodoulou, M. (2024). The four C's model of thematic analysis. A critical realist perspective. *Journal of Critical Realism, 23*(1), 33-52.

Chua, A. L. & Pan, S. L. (2008). Knowledge transfer and organizational learning in IS offshore sourcing. *Omega, 36*(2), 267-281.

Clark, T. (1993). The market provision of management services, information asymmetries and service quality. Some market solutions: An empirical example. *British Journal of Management, 4*(4), 235-251.

Clarke, V. & Braun, V. (2013). Teaching thematic analysis: Overcoming challenges and developing strategies for effective learning. *The Psychologist, 26*(2), 120-123.

Coccia, M. (2008). Spatial mobility of knowledge transfer and absorptive capacity: Analysis and measurement of the impact within the geoeconomic space. *Journal of Technology Transfer, 33*(1), 105-122.

Cohen, W. & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly, 35*(1), 128-152.

Corral de Zubielqui, G., Lindsay, N., Lindsay, W. & Jones, J. (2019). Knowledge quality, innovation, and firm performance: A study of knowledge transfer in SMEs. *Small Business Economics, 53*(1), 145-164.

Crăciun, C. Ș. (2013). Quality of business consulting services. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 2*(1), 53-58.

Crossan, M. M. & Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal, 24*(11), 1087-1105.

Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review, 24*(3), 522-537.

Culkin, N. & Smith, D. (2000). An emotional business: A guide to understanding the motivations of small business decision takers. *Qualitative Market Research: An International Journal, 3*(3), 145-57.

Cutler, R. S. (1989). A comparison of Japanese and U.S. high-technology transfer practices. *IEEE Transactions on Engineering Management, 36*(1), 17–24.

Dahlgaard, J. J., Reyes, L., Chen, C. K. & Dahlgaard-Park, S. M. (2019). Evolution and future of Total Quality Management: Management control and organisational learning. *Total Quality Management & Business Excellence, 30*(S1), S1-S16.

Darroch, J. (2003). Developing a measure of knowledge management behaviors and practices. *Journal of Knowledge Management, 7(*5), 41-54.

Dawadi, S., Shrestha, S. & Giri, R. A. (2021). Mixed-methods research: A discussion on its types, challenges and criticisms. *Journal of Practical Studies in Education, 2*(2), 25-36.

de Bem Machado, A., Secinaro, S., Calandra, D. & Lanzalonga, F. (2022). Knowledge management and digital transformation for industry 4.0: A structured literature review. *Knowledge Management Research & Practice, 20*(2), 320-338.

de Carvalho, R. S. M. C. & Dumke de Medeiros, D. (2022). A methodology for assessing the main difficulties faced by SMEs in implementing ISO 9001:2015 requirements. *Total Quality Management & Business Excellence, 33*(13-14), 1674-1690.

De Giovanni, P. (2024). The modern meaning of “quality”: Analysis, evolution and strategies. *The TQM Journal, 36*(9), 309-327.

Delahaye, B. (2003). Knowledge management in an SME. *International Journal of Organisational Behaviour, 9*(3), 604-614.

Desouza, K. C. & Awazu, Y. (2006). Knowledge management at SMEs: Five peculiarities. *Journal of Knowledge Management, 10*(1), 32-43.

Diniz, D., Mendonça, F. M. D., Oliveira, F. B. D. & Sant’Anna, A. D. S. (2020). Interorganizational knowledge transfer mechanisms: A study in the largest Brazilian institution of agricultural research. *Cadernos EBAPE.BR*, *18*, 713-728.

Djordjevic, P., Panic, M., Arsic, S. & Zivkovic, Z. (2020). Impact of leadership on strategic planning of quality. *Total Quality Management & Business Excellence*, *31*(5-6), 681-695.

Doh, S. & Kim, B. (2014). Government support for SME innovations in the regional industries: The case of government financial support program in South Korea. *Research Policy, 43*(9), 1557–1569.

Douglas, T. J. & Judge Jr, W. Q. (2001). Total Quality Management implementation and competitive advantage: The role of structural control and exploration. *Academy of Management Journal*, *44*(1), 158-169.

Durst, S. & Edvardsson, I. R. (2012). Knowledge management in SMEs: A literature review. *Journal of Knowledge Management, 16*(6), 879-903.

Dyer, J. H. & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal, 21*(3), 345-367.

Easterby-Smith, M., Lyles, M. A. & Tsang, E. W. K. (2008). Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects. *Journal of Management Studies, 45*(4), 677-690.

Edvinsson, L. & Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European Management Journal, 14*(4), 356-364.

Edwards, T. (2007). A critical account of knowledge management: Agentic orientation and SME innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research, 13*(2), 64-81.

Egbu, C. O., Hari, S. & Renukappa, S. H. (2005). Knowledge management for sustainable competitiveness in small and medium surveying practices. *Structural Survey, 23*(1), 7-21.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review, 14*(4), 532-550.

El Dine, N. A. A. & Taher, A. (2020). Knowledge transfer and management consulting: The effect of consultant and client characteristics. *Management*, *8*(3), 215-231.

Esposito, E. & Evangelista, P. (2016). Knowledge management in SME networks. *Knowledge Management Research & Practice, 14*(2), 204-212.

Eze, U. C., Goh, G. G. G., Goh, C. Y. & Tan, T. L. (2013). Perspectives of SMEs on knowledge sharing. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 43*(2), 210-236.

Flynn, B. B., Schroeder, R. G. & Sakakibara, S. (1995). The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. *Decision Sciences*,*26*(5), 659-691.

Fonseca, L., & Domingues, J. P. (2017). ISO 9001:2015 edition - Management, quality and value. *International Journal for Quality Research, 11*(1), 149-158.

Fonseca, L. & Domingues, J. P. (2023). ISO 9001:2015 and the harmonization of quality management systems: A global perspective. *The International Journal of Quality & Reliability Management, 40*(2), 120-136.

Franceschini, F., Galetto, M., Pignatelli, A. & Varetto, M. (2003). Outsourcing: Guidelines for a structured approach. *Benchmarking: An International Journal, 10*(3), 246-260.

Gamble, J. R. (2020). Tacit vs explicit knowledge as antecedents for organizational change. *Journal of Organizational Change Management, 33*(6), 1123-1141.

Garrigos-Simon, F. J., Lapiedra Alcami, R. & Barbera Ribera, T. (2012). Social networks and Web 3.0: Their impact on the management and marketing of organizations. *Management Decision*, *50*(10), 1880–1890.

Garud, R. & Nayyar, P. (1994). Transformative capacity: continual structuring by intertemporal technology transfer. *Strategic Management Journal, 15*(5), 365-385.

Garvin, D. A. (1987). Competing on the eight dimensions of quality. *Harvard Business Review, 65*(6), 101-109.

Garza-Reyes, J. A., Rocha-Lona, L. & Kumar, V. (2015). A conceptual framework for the implementation of quality management systems. *Total Quality Management & Business Excellence*, *26*(11-12), 1298-1310.

Geraedts, H. P. A., Montenarie, R. & Van Rijk, P. P. (2001). The benefits of Total Quality Management. *Computerized Medical Imaging and Graphics*, *25*(2), 217-220.

Gibbert, M. & Ruigrok, W. (2010). The ''what'' and ''how'' of case study rigor: Three strategies based on published work. *Organizational Research Methods, 13*(4), 710-737.

Giménez, G. (2012). El problema de la generalización en los estudios de caso. *Cultura y Representaciones Sociales, 7*(13), 40-62.

Glückler, J. & Armbrüster, T. (2003). Bridging uncertainty in management consulting: The mechanisms of trust and networked reputation. *Organization Studies, 24*(2), 269-297.

Goh, S. C. (2002). Managing effective knowledge transfer: An integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management, 6*(1), 23-30.

Gorman, G. G. & McCarthy, S. (2006). Business development support and knowledge-based businesses. *The Journal of Technology Transfer*, *31*(1), 131-143.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, *17*(S2), 109-122.

Grönroos, C. & Ravald, A. (2011). Service as business logic: Implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, *22*(1), 5-22.

Gupta, A. K. & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, *21*(4), 473-496.

Hadjimichael, D. & Tsoukas, H. (2019). Toward a better understanding of tacit knowledge in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, *13*(2), 672-703.

Hammer, M. (1990). Reengineering work: Don't automate, obliterate. *Harvard Business Review*, *68*(4), 104-112.

Handzic, M. (2004). Knowledge management in SMEs: Practical guidelines. *Asia-Pacific Tech Monitor, Jan.-Feb.*, 21-34.

Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, *44*(1), 82-111.

Harrison, R. L., Reilly, T. M. & Creswell, J. W. (2020). Methodological rigor in mixed methods: An application in management studies. *Journal of Mixed Methods Research, 14*(4), 473-495.

Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*, *15*, 73-90.

Hock-Doepgen, M., Clauss, T., Kraus, S. & Cheng, C. F. (2021). Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs. *Journal of Business Research, 130*, 683-697.

Holsapple, C. W., Jones, K. & Leonard, L. (2015). Knowledge acquisition and its impact on competitiveness. *Knowledge and Process Management, 22*(3), 157-166.

Holton, J. A. (2007). The coding process and its challenges. *The SAGE Handbook of Grounded Theory, 3*, 265-289.

Howe, K. & Eisenhart, M. (1993). Criterios de investigación cualitativa (y cuantitativa). Prolegómenos. *Revista de Educación*, *300*, 173-189.

Huggins, R. & Weir, M. (2012). Intellectual assets and small knowledge-intensive business service firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 19*(1), 92-113.

Huning, S., Naumann, M., Bens, O. & Hüttl, R. F. (2011). Transformations of modern infrastructure planning in rural regions: The case of water infrastructures in Brandenburg, Germany. *European Planning Studies*, *19*(8), 1499-1516.

Hutchinson, V. & Quintas, P. (2008). Do SMEs do knowledge management? Or simply manage what they know? *International Small Business Journal, 26*(2), 131-154.

Ibatova, A., Kuzmenko, V. & Klychova, G. (2018). Key performance indicators of management consulting. *Management Science Letters*, *8*(5), 475-482.

Ibidunni, A. S., Kolawole, A. I., Olokundun, M. A. & Ogbari, M. E. (2020). Knowledge transfer and innovation performance of Small and Medium Enterprises (SMEs): An informal economy analysis. *Heliyon*, *6*(8), 1-9.

Inkinen, H. (2016). Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. *Journal of Knowledge Management, 20*(2), 230-257.

Jacobson, N., Butterill, D. & Goering, P. (2005). Consulting as a strategy for knowledge transfer. *The Milbank Quarterly*, *83*(2), 299–321.

Jansen, J. J. P., Vera, D. & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly, 20*(1), 5–18.

Jashapara, A. (2007). Moving beyond tacit and explicit distinctions: A realist theory of organizational knowledge. *Journal of Information Science, 33*(6), 752-766.

Jasimuddin, S. M. (2007). Exploring knowledge transfer mechanisms: The case of a UK-based group within a high-tech global corporation. *International Journal of Information Management, 27*, 294-300.

Kabir, G. (2014). Consultant selection for quality management using VIKOR method under fuzzy environment. *International Journal of Multicriteria Decision Making, 4(2)*, 96-113.

Kabir, G. & Sumi, R. S. (2014). Integrating fuzzy analytic hierarchy process with PROMETHEE method for Total Quality Management consultant selection. *Production & Manufacturing Research, 2*(1), 380-399.

Kalenskaya, N. & Shafigullina, A. (2014). The invariance as a feature of business systems' infrastructural innovative development. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, *5*(18), 241-245.

Kane, G. C., Palmer, D. & Phillips, A. N. (2017). Achieving digital maturity. *MIT Sloan Management Review*.

Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F. & Tsuji, S. (1984). Attractive quality and must-be quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control, 41*, 39-48.

Karantinou, K. M. & Hogg, M. K. (2001). Exploring relationship management in professional services: A study of management consultancy. *Journal of Marketing Management*, *17*(3-4), 263-286.

Karapetrovic, S. & Willborn, W. (1998). Integration of quality and environmental management systems. *The TQM Magazine*, *10*(3), 204-213.

Kaur, J., Kochhar, T. S., Ganguli, S. & Rajest, S. S. (2021). Evolution of management system certification: An overview. *Innovations in Information and Communication Technology Series*, 82-92.

Kaynak, H. (2003). The relationship between Total Quality Management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, *21*(4), 405-435.

Kaziliūnas, A. (2010). Success factors for quality management systems: Certification benefits. *Intellectual Economics*, *2*(8), 30-38.

Klychova, G. S., Zakirova, A. R., Mukhamedzyanov, K. Z., Sadrieva, E. R. & Klychova, A. S. (2017). Development of audit system for operations with fixed assets as a tool for efficiency improvement of social activity of the enterprise. *Journal of Engineering and Applied Sciences, 12*(19), 4966-4973.

Kotabe, M. & Mol, M. J. (2009). Outsourcing and financial performance: A negative curvilinear effect. *Journal of Purchasing and Supply Management, 15*(4), 205-213.

Kowal, S. & O'Connell, D. C. (2014). Transcription as a crucial step of data analysis. *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis, 7*(5), 64-79.

Kumar, J. A. & Ganesh, L. S. (2009). Research on knowledge transfer in organizations: A morphology. *Journal of Knowledge Management, 13*(4), 161-174.

Lai, K. H. & Cheng, T. C. E. (2003). Initiatives and outcomes of quality management implementation across industries. *Omega*, *31*(2), 141-154.

Lakhlij, H. (2023). Rethinking the data gathering techniques of qualitative methods for social sciences research. *Moroccan Journal of Quantitative & Qualitative Research, 5*(3).

Lane, P. J., Salk, J. E. & Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, *22*(12), 1139-1161.

Latiner, M. L. (2006). The first consultant. *Consulting to Management*, *17*(1), 2.

Leonard, D. & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, *40*(3), 112-132.

Liebeskind, J. (1996). Knowledge, strategy and the theory of the firm. *Strategic Management Journal*, *17*(S2), 93-108.

Liyanage, C., Elhag, T., Ballal, T. & Li, Q. (2009). Knowledge communication and translation – A knowledge transfer model. *Journal of Knowledge Management, 13*(3), 118-131.

Mackenzie, N. & Knipe, S. (2006). Research dilemmas: Paradigms, methods and methodology. *Issues in Educational Research, 16*(2), 193-205.

Major, E. & Cordey-Hayes, M. (2000). Knowledge translation: A new perspective on knowledge transfer and foresight. *Foresight, 2*(4), 411-423.

Martínez, C., Balbastre, F., Escrivá, M. A., González, T. F. & Pardo, M. (2002). Diseño e implantación de un enfoque de gestión de la calidad basado en las normas ISO 9000: Algunos aspectos relevantes. *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, *27*, 127-138.

Martínez, C., Balbastre, F., González, T. F. & Pardo, M. (2000). Analysis of implementation of ISO 9001 quality assurance systems. *Work Study*, *49*(6), 229-241.

Massaro, M., Handley, K., Bagnoli, C. & Dumay, J. (2016). Knowledge management in small and medium enterprises: A structured literature review. *Journal of Knowledge Management, 20*(2), 258-291.

Matlay, H. & Westhead, P. (2005). Virtual teams and the rise of e-entrepreneurship in Europe. *International Small Business Journal 23*(3), 279–302.

McAdam, R. & Reid, R. (2001). SME and large organisation perceptions of knowledge management: Comparisons and contrasts. *Journal of Knowledge Management, 5*(3), 231-41.

McKenna, C. D. (1995). The origins of modern management consulting. *Business and Economic History*, *24*(1), 51-58.

Molina, L. M., Llorens, F. J. & Fuentes, M. M. (2004). TQM and ISO 9000 effects on knowledge transferability and knowledge transfers. *Total Quality Management and Business Excellence*, *15*(7), 1001-1015.

Molina-Azorín, J. F. (2012). Mixed methods research in strategic management: Impact and applications. *Organizational Research Methods*, *15*(1), 33-56.

Molina-Azorín, J. F., Bergh, D. D., Corley, K. G. & Ketchen Jr, D. J. (2017). Mixed methods in the organizational sciences: Taking stock and moving forward. *Organizational Research Methods*, *20*(2), 179-192.

Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., Claver-Cortés, E. & López-Gamero, M. D. (2009). Quality management, environmental management and firm performance: A review of empirical studies and issues of integration. *International Journal of Management Reviews*, *11*(2), 197-222.

Moreno, M. D. (1993). Can Total Quality Management make small firms competitive? *Total Quality Management*, *4*(2), 165-182.

Morgan, H. (2022). Conducting a qualitative document analysis. *The Qualitative Report, 27*(1), 64-77.

Morris, T. & Empson, L. (1998). Organisation and expertise: An exploration of knowledge bases and the management of accounting and consulting firms. *Accounting, Organizations and Society*, *23*(5), 609-624.

Morris, M. H., Neumeyer, X. & Kuratko, D. F. (2015). A portfolio perspective on entrepreneurship and economic development. *Small Business Economics, 45*(4), 713–728.

Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K. & Spiers, J. (2002). Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, *1*(2), 13-22.

Nair, S. R., Pillai, K. G. & Demirbag, M. (2021). Reaping benefits from knowledge transfer: The role of confidence in knowledge. *Journal of Knowledge Management, 25*(5), 1059-1080.

Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review, 69*(6), 96-104.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, *5*(1), 14-37.

Nonaka, I., Kodama, M., Hirose, A. & Kohlbacher, F. (2014). Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation: A new paradigm for organizational theory. *European Management Journal, 32*(1), 137-146.

Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, *40*(3), 40-54.

Nonaka, I. & Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: Knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research and Practice, 1*(1), 2-10.

Nonaka, I. & Von Krogh, G. (2009). Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science, 20*(3), 635-652.

Ormazabal, M., Prieto-Sandoval, V., Puga-Leal, R. & Jaca, C. (2018). Circular economy in Spanish SMEs: Challenges and opportunities. *Journal of Cleaner Production*, *185*, 157-167.

Pacana, A. & Ulewicz, R. (2020). Analysis of causes and effects of implementation of the quality management system compliant with ISO 9001. *Polish Journal of Management Studies*, *21*(1), 283-296.

Padilla-Melendez, A. & Garrido-Moreno, A. (2012). Open innovation in universities: What motivates researchers to engage in knowledge transfer exchanges*? International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 18*(4), 417-439.

Pillania, R. K. (2008). Strategic issues in knowledge management in SMEs. *Knowledge Management Research and Practice*, *6*(4), 334-338.

Popova, L., Yashina, M., Babynina, L., Ryzshakova, A., Yefremova, N. & Andreev, A. (2019). The quality management development based on risk-based thinking approach according to ISO 9001. *Quality: Access to Success*, *20*(170), 58-63.

Powell, T. C. (1995). Total Quality Management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal, 16*(1), 15-37.

Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, *32*(3), 4-9.

Priede, J. (2012). Implementation of quality management system ISO 9001 in the world and its strategic necessity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *58*, 1466-1475.

Quintas, P., Lefrere, P. & Jones, G. (1997). Knowledge management: A strategic agenda. *Long Range Planning*, *30*(3), 385-391.

Reed, R. & DeFillippi, R. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, *15*(1), 88-102.

Reed, R., Lemak, D. J. & Mero, N. P. (2000). Total Quality Management and sustainable competitive advantage. *Journal of Quality Management*, *5*(1), 5-26.

Reed, R., Lemak, D. J. & Montgomery, J.C. (1996). Beyond process: TQM content and firm performance. *Academy of Management Review*, *21*(1), 173-202.

Reissner, S. & Whittle, A. (2022). Interview-based research in management and organisation studies: Making sense of the plurality of methodological practices and presentational styles. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal, 17*(1), 61-83.

Robinson Jr, R. B. (1982). The importance of "outsiders" in small firm strategic planning. *Academy of Management Journal, 25*(1), 80-93.

Rodríguez, A. (2005). Un modelo integral para evaluar el impacto de la transferencia de conocimiento interorganizacional en el desempeño de la firma. *Estudios Gerenciales*, *21*(95), 37-50.

Rojano-Alvarado, Y., Contreras-Cuentas, M. & Cardona-Arbeláez, D. (2021). El proceso etnográfico y la gestión estratégica de datos cualitativos con la utilización del aplicativo ATLAS.ti. *Saber, Ciencia y Libertad*, *16*(2), 175-192.

Samani, M. A., Ismail, N., Leman, Z. & Zulkifli, N. (2019). Development of a conceptual model for risk-based quality management system. *Total Quality Management & Business Excellence*, *30*(5-6), 483-498.

Sandín Esteban, M. P. (2000). Criterios de validez en la investigación cualitativa: De la objetividad a la solidaridad. *Revista de Investigación Educativa, 18*(1), 223-242.

Santoro, G., Vrontis, D., Thrassou, A. & Dezi, L. (2018). The internet of things: Building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity. *Technological Forecasting and Social Change, 136*, 347-354.

Saunders, M. N. & Townsend, K. (2016). Reporting and Justifying the number of interview participants in organization and workplace research. *British Journal of Management, 27*(4), 836-852.

Schmuck, R. (2017). Managing quality in management consulting. *Selected Papers from Responsibility*, 15-21.

Secchi, D. (2021). Within and around organizational behavior. *International Journal of Organization Theory and Behavior, 24*(1), 1-5.

Senge, P. M. (1997). The fifth discipline. *Measuring Business Excellence, 1*(3), 46-51.

Serenko, A. & Bontis, N. (2013). Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals: 2013 update. *Journal of Knowledge Management, 17*(2), 307-326.

Sfakianaki, E. & Kakouris, A. P. (2020). Obstacles to ISO 9001 certification in SMEs. *Total Quality Management & Business Excellence*, *31*(13-14), 1544-1564.

Sfreddo, L. S., Vieira, G. B., Vidor, G. & Zin, R. A. (2019). Systematic literature review of ISO 9001 and process management. *International Journal of Productivity and Quality Management*, *26*(3), 330-352.

Silva, C. S., Magano, J., Matos, A. & Nogueira, T. (2021). Sustainable quality management systems in the current paradigm: The role of leadership. *Sustainability, 13*(4), 2056.

Silva, A. M. D. & Melo, R. M. D. (2017). A multicriteria approach for selecting consultancy and certification services related to quality management. *Gestão & Produção, 25*, 160-174.

Simon, A., Karapetrovic, S. & Casadesús, M. (2012). Difficulties and benefits of integrated management systems. *Industrial Management & Data Systems, 112*(5), 828-846.

Simonin, B. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal, 20*(7), 595–623.

Skamagki, G., King, A., Carpenter, C. & Wåhlin, C. (2024). The concept of integration in mixed methods research: A step-by-step guide using an example study in physiotherapy. *Physiotherapy Theory and Practice, 40*(2), 197-204.

Soratto, J., Pires, D. E. P. D. & Friese, S. (2020). Thematic content analysis using ATLAS.ti software: Potentialities for researchs in health. *Revista Brasileira de Enfermagem*, *73*(3), 1-5.

Sparrow, J. (2001). Knowledge management in small firms. *Knowledge and Process Management*, *8*(1), 3-16.

Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, *17*(S2), 45-62.

Steenkamp, N. & Kashyap, V. (2010). Importance and contribution of intangible assets: SME managers' perceptions. *Journal of Intellectual Capital, 11*(3), 368-390.

Swanborn, P. G. (1996). A common base for quality control criteria in quantitative and qualitative research. *Quality and Quantity*, *30*(1), 19-35.

Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, *17*(S2), 27-43.

Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *82*(1), 9-27.

Szulanski, G., Cappetta, R. & Jensen, R. (2004). When and how trustworthiness matters: Knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity. *Organization Science*, *15*(5), 600-613.

Tann, J. & Laforet, S. (1998). Assuring consultant quality for SMEs - The role of business links. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 5*(1), 7-18.

Tarí, J. J., Molina-Azorín, J. F. & Heras, I. (2012). Benefits of the ISO 9001 and ISO 14001 standards: A literature review. *Journal of Industrial Engineering and Management, 5*(2), 297-322.

Teddlie, C. & Yu, F. (2007). Mixed methods sampling. A typology with examples. *Journal of Mixed Methods Research, 1*(1), 77-100.

Teece, D. J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how and intangible assets. *California Management Review*, *40*(3), 55-79.

Teece, D. J. (2000). Strategies for managing knowledge assets: The role of firm structure and industrial context. *Long Range Planning*, *33*(1), 35-54.

Terziovski, M., Samson, D. & Dow, D. (1997). The business value of quality management systems certification. Evidence from Australia and New Zealand. *Journal of Operations Management*, *15*(1), 1-18.

Texeira Quirós, J. & do Rosário Fernandes Justino, M. (2013). A comparative analysis between certified and non-certified companies through the quality management system. *International Journal of Quality & Reliability Management, 30*(9), 958-969.

Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation, 27*(2), 237-246.

Thorpe, R., Holt, R., Macpherson, A. & Pittaway, L. (2005). Using knowledge within small and medium-sized firms: A systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews, 7*(4), 257–281.

Tsoukas, H. & Vladimirou, E. (2001). What is organizational knowledge? *Journal of Management Studies, 38*(7), 973-993.

Turner, A. N. (1982). Consulting is more than giving advice. *Harvard Business Review*, *60*(5), 120-129.

Ugalde, N. & Balbastre, F. (2013). Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: Buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Revista de Ciencias Económicas*, *31*(2), 179-187.

uit Beijerse, R. P. (2000). Knowledge management in small and medium-sized companies: Knowledge management for entrepreneurs. *Journal of Knowledge Management*, *4*(2), 162-179.

Vajjhala, N. R. & Vucetic, J. (2013). Key barriers to knowledge sharing in medium-sized enterprises in transition economies*. International Journal of Business and Social Science, 4*(13), 4-14.

Van Wijk, R., Jansen, J. & Lyles, M. A. (2008). Inter- and intra-organizational knowledge transfer: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Studies*, *45*(4), 830-853.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, *68*(1), 1-17.

Venkitachalam, K. & Busch, P. (2012). Tacit knowledge: Review and possible research directions. *Journal of Knowledge Management, 16*(2), 357-372.

Vladiu, F. M., Casadesús, M. & Saizarbitoria, I. H. (2003). The quality of the quality consultants: An empirical study. *Quality Management Journal, 10*(1), 20-31.

Vladiu, F. M., Fa, M. C. & Saizarbitoria, I. H. (2002). Do quality consultants offer a quality service? *Total Quality Management*, *13*(6), 797-811.

Von Nordenflycht, A. (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, *35*(1), 155-174.

Wang, S. & Chin, T. (2020). A stratified system of knowledge and knowledge icebergs in cross-cultural business models: Synthesising ontological and epistemological views. *Journal of International Management, 26*, 1-13.

Wang, S., Noe, R. A. & Wang, Z. M. (2014). Motivating knowledge sharing in knowledge management systems: A quasi−field experiment. *Journal of Management*, *40*(4), 978-1009.

Watson, S. R. & Hewett, K. (2006). A multi-theoretical model of knowledge transfer in organizations: Determinants of knowledge contribution and knowledge reuse. *Journal of Management Studies, 43(2)*, 141-173.

White, G. R. T., Lomax, M. & Parry, G. (2014). The implementation of an environmental management system in the not-for-profit sector. *Benchmarking: An International Journal, 21*(4), 509-526.

Wickert, A. & Herschel, R. (2001). Knowledge-management issues for smaller businesses. *Journal of Knowledge Management*, *5*(4), 329-337.

Williamson, H. (1995). What it takes to be a quality consultant. *Quality Progress, 28*(4), 31.

Wong, K. Y. (2005). Critical Success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial management & Data systems*, *105*(3), 261–279.

Wong, K. Y. & Aspinwall, E. (2004). Characterizing knowledge management in the small business environment. *Journal of Knowledge Management, 8*(3), 44-61.

Wong, K. Y. & Aspinwall, E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. *Journal of Knowledge Management*, *9*(3), 64–82.

Yakhlef, A. (2007). Knowledge transfer as the transformation of context. *Journal of High Technology Management Research*, *18*(1), 43–57.

Zeng, J., Zhang, W., Matsui, Y. & Zhao, X. (2017). The impact of organizational context on hard and soft quality management and innovation performance. *International Journal of Production Economics*, *185*, 240–251.

Zhao, L., Gu, J., Abbas, J., Kirikkaleli, D. & Yue, X. G. (2023). Does quality management system help organizations in achieving environmental innovation and sustainability goals? A structural analysis. *Economic Research - Ekonomska Istraživanja*, *36*(1), 2484-2507.

Zietsma, C., Winn, M., Branzei, O. & Vertinsky, I. (2002) The war of the woods: Facilitators and impediments of organizational learning processes. *British Journal of Management*, *13*(S2), 61–74.

B.2. LIBROS

Arnold, J., Cooper, C. L. & Robertson, I. (1995). *Work psychology. Understanding human behavior in the workplace*. Pitman Publishing, London, United Kingdom.

Becerra-Fernández, I. & Sabherwal, R. (2023). *Knowledge management: Systems and processes for managing knowledge in organizations*. Springer, New York, United States.

Benavides, C. A. & Quintana, C. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Ediciones Díaz de Santos y Asociación Española para la Calidad, Madrid, España.

Besterfield, D. H., Besterfield-Michna, C., Besterfield G. H. & Besterfield-Sacre, M. (1995). *Total Quality Management*. Prentice Hall College Div., Hammond, United States.

Boeije, H. (2010). *Analysis in qualitative research*. SAGE Publications, London, United Kingdom.

Bolisani, E. & Bratianu, C. (2018). *Emergent knowledge strategies: Strategic thinking in knowledge management*. Springer, London, United Kingdom.

Braun, V. & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications, London, United Kingdom.

Bridge, S., O'Neill, K. & Cromie, S. (2003). *Understanding enterprise, entrepreneurship and small business*. Palgrave Macmillan, Basingstoke and New York, United States.

Bryman, A. (1988). *Quantity and quality in social research*. Unwin Hyman, London, United Kingdom.

Bugdol, M. & Jedynak, P. (2015). *Integrated management systems*. Springer, London, United Kingdom.

Camisón, C., Cruz, S. & González, T. (2006). *Gestión de la calidad*. Pearson Education, Madrid, España.

Cassell, C. (2015). *Conducting research interviews for business and management students*. SAGE Publications, London, United Kingdom.

Clark, T. (1995). *Managing consultants: Consultancy as the management of impressions*. Open University Press, Buckingham, United Kingdom.

Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. McGraw-Hill, Madrid, España.

Creswell, J. W. (1994). *Research design: Quantitative and qualitative approaches*. SAGE Publications, London, United Kingdom.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Thousand Oaks: SAGE Publications, California, United States.

Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks: SAGE Publications, California, United States.

Creswell, J. W. & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry & research design. Choosing among five approaches*. SAGE Publications, London, United Kingdom.

Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. McGraw–Hill, New York, United States.

Crosby, P. B. (1984). *Quality Without Tears: The art of hassle-free management*. McGraw–Hill, New York, United States.

Curran, J. & Blackburn, R. A. (2001). *Researching the small enterprise*. SAGE Publications, London, United Kingdom.

Cyert, R. & March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, New Jersey, United States.

Daft, R. F. (2007). *Understanding the theory and design of organizations*. Thomson South-Western, Mason, United States.

Dale, B., Bamford, D. & van der Wiele, T. (2016). *Managing quality. An essential guide and resource gateway*. Wiley, Chichester, West Sussex, United Kingdom.

Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press, Boston, United States.

Dawson, R. (2000). *Developing knowledge-based client relationships: The future of professional services*. Elsevier Butterworth-Heineman, Oxford, United Kingdom.

de Caluwé, L. & Reitsma, E. (2010). *Competencies of management consultants: A research study of senior management consultants*. *Consultation for organizational change*. Information Age Publishing, Charlotte, United States.

De Massis, A., Sharma, P., Chua, J. H. & Chrisman, J. J. (2012). *Family business studies: An annotated bibliography*. Edward Elgar Publishing, Northampton, United States.

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. The MIT Press, Cambridge, United States.

Dentch, M. P. (2016). *The ISO 9001:2015 implementation handbook: Using the process approach to build a quality management system*. Quality Press, Milwaukee, United States.

Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2018). *The* SAGE *handbook of qualitative research*. SAGE Publications, London, United Kingdom.

Dombrowski, E., Rotenberg, L. & Bick, M. (2013). *Theory of knowledge*. Oxford University Press, Oxford, United Kingdom.

Epstein, M. J. & Buhovac, A. R. (2014). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*. Greenleaf Publishing Limited, Sheffield, United Kingdom.

Evans, J. R. & Lindsay, W. M. (1999). *The management and control of quality*. South-Western College Publishing, Cincinnati, United States.

Feigenbaum, A. V. (1991). *Total quality control*. McGraw-Hill, New York, United States.

Flick, U. (2018). *Triangulation in data collection*. SAGE Publications, London, United Kingdom.

Flick, U. (2023). *An introduction to qualitative research*. SAGE Publications, London, United Kingdom.

Garvin, D. A. (1988). *Managing quality: The strategic and competitive edge*. The Free Press, New York, United States.

Gill, J. & Johnson, P. (1997). *Research methods for managers*. Paul Chapman, London, United Kingdom.

Goetsch, D. L. & Davis, S. B. (2021). *Quality management for organizational excellence: Introduction to total quality*. Pearson Education, Hoboken, United States.

Grant, R. M. (1992). *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications*. Basil Blackwell, Cambridge, United States.

Grbich, C. (2012). *Qualitative data analysis: An introduction*. SAGE Publications, London, United Kingdom.

Hammersley, M. (1992). *What's wrong with ethnography?* Routledge, London, United Kingdom.

Hislop, D., Bosua, R. & Helms, R. (2018). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Oxford University Press, Oxford, United Kingdom.

Hollnagel, E., Woods, D. D. & Leveson, N. (2006). *Resilience engineering: Concepts and precepts*. CRC Press, Florida, United States.

Hopkin, P. (2014). *Fundamentals of risk management*. Kogan Page, London, United Kingdom.

Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice Hall, Hoboken, United States.

Jashapara, A. (2004). *Knowledge management: An integrated approach*. Pearson Education, Essex, United Kingdom.

Johnson, P. & Gill, J. (2010). *Research methods for managers*. SAGE Publications, London, United Kingdom.

Juran, J. M. (1988). *Juran on Planning for quality*. The Free Press, New York, United States.

Juran, J. M. (1989). *Juran on Leadership for quality: An executive handbook*. Simon and Schuster, New York, United States.

Juran, J. M. (1992). *Juran on Quality by design: The new steps for planning quality into goods and services*. The Free Press, New York, United States.

Juran, J. M. (1998). *Quality handbook*. McGraw-Hill, New York, United States.

Kipping, M. & Clark, T. (2012). *The Oxford handbook of management consulting*. Oxford University Press, Oxford, United Kingdom.

Kiran, D. R. (2017). *Total Quality Management: Key concepts and case studies*. Butterworth-Heinemann, Oxford, United Kingdom.

Kirk, J. & Miller, M. L. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*. SAGE Publications, London, United Kingdom.

Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology*. SAGE Publications, California, United States.

Kubr, M. (2002). *Management consulting: A guide to the profession*. International Labour Office, Geneva, Switzerland.

Kvale, S. (2012). *Doing interviews*. SAGE Publications, London, United Kingdom.

Lee, N. & Lings, I. (2008). *Doing business research. A guide to theory and practice*. SAGE Publications, London, United Kingdom.

Liker, J. K. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill, New York, United States.

Lincoln, Y. & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications, London, United Kingdom.

Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. SAGE Publications, London, United Kingdom.

Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldaña, J. (2019). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. SAGE Publications, London, United Kingdom.

Moreno, M. D., Peris, F. J. & González, T. (2001). *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones*. Prentice Hall, Madrid, España.

Morin, E. (2023). *The challenge of complexity*. Sussex Academic Press, Eastbourne, United Kingdom.

Nelson, R. & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Belknap Press, Cambridge, United Kingdom.

Neta, R. & Pritchard, D. (2009). *Arguing about knowledge*. Routledge, London, United Kingdom.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge - creating company*. Oxford University Press, New York, United States.

North, K. (2018). *Knowledge management: Value creation through organizational learning*. Springer, Cham, Switzerland.

Oakland (2014). *Total Quality Management and operational excellence*. Routledge, London, United Kingdom.

O'Dell, C., Jackson, C. & Essaides, N. (1998). *If only we knew what we know: The transfer of internal knowledge and best practice*. The Free Press, New York, United States.

Olejnik, E. (2014). *International small and medium-sized enterprises: Internationalization patterns, mode changes, configurations and success factors*. Springer Gabler, Trier, Germany.

Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Routledge & Kegan Paul, London, United Kingdom.

Rodríguez, G., Gil, J. & García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Aljibe, Málaga, España.

Rubin, H. J. & Rubin, I. S. (2011). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. SAGE Publications, London, United Kingdom.

Russell, B. (1972). *A history of western philosophy*. Simon and Schuster, New York, United States.

Sako, M. (1992). *Prices, quality and trust: Inter-firm relations in Britain and Japan*. Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*. Prentice Hall, Harlow, United Kingdom.

Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data*. SAGE Publications, London, United Kingdom.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. SAGE Publications, London, United Kingdom.

Strauss & Corbin (1998). *Basics of qualitative research*. SAGE Publications, Newbury Park, United States.

Swanborn, P. (2010). *Case study research: What, why and how?* SAGE Publications, London, United Kingdom.

Taylor, S. J. & Bogdan, R. (1984). *Introduction to qualitative research methods. The search for meanings*. John Wiley and Sons, New York, United States.

Thomas, G. (2021). *How to do your case study*. SAGE Publications, London, United Kingdom.

Tsang, M. (2002). *Business strategy and national culture: US and Asia Pacific microcomputer multinational in Europe*. Edward Elgar Publishing, Northampton, United States.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*. SAGE Publications, Newbury Park, United States.

B.3. OTRAS PUBLICACIONES

Alvesson, M. & Ashcraft, K. L. (2012). Interviews. In *Qualitative organizational research: Core methods and current challenges*, 239-257. SAGE Publications, London, United Kingdom.

Becker, M. C. (2003). *The concept of routines twenty years after Nelson and Winter (1982): A review of the literature*. Link Working Paper No. 2003-02, The Link Program, Frederiksberg, Denmark.

Biggam, J. (2001). Defining knowledge: An epistemological foundation for knowledge management. In *Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 1-7.

Casadesús, M. (1998). La normativa de aseguramiento de la calidad ISO 9000 en Cataluña: Expectativas y efectos. Estudio empírico. *Proyecto de investigación CICYT*. Referencia SEC96-1005.

Cook, T. D. (1983). Quasi-Experimentation: Its ontology, epistemology and methodology. In *Beyond method: Strategies for social research* (74-94). SAGE Publications, London, United Kingdom.

Guba, E. G. (1989). Criterios de credibilidad en la investigación naturalista. In *La enseñanza: Su teoría y su práctica (148-165)*. Akal, Madrid, España.

B.4. TESIS O DISERTACIONES

Balbastre, F. (2003). *La autoevaluación según los modelos de gestión de la calidad total y el aprendizaje en la organización: Una investigación de carácter exploratorio.* [Tesis Doctoral, Universidad de Valencia, Valencia, España].

Cremades, E. (2016). *Institutos de investigación sanitaria e investigación traslacional: Análisis exploratorio del papel facilitador de la gestión de la calidad.* [Tesis Doctoral, Universidad de Valencia, Valencia, España].

Doménech, J. (2019). *Los principios "*soft*" de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa. Estudio de casos de cooperativas del sector de la educación en la Comunidad Valenciana.* [Tesis Doctoral, Universidad de Valencia, Valencia, España].

Fajardo, M. (2016). *La transferencia de conocimiento externo y el desempeño organizativo en las empresas colombianas: El papel mediador de la capacidad de absorción de conocimiento y de la capacidad de aprendizaje.* [Tesis Doctoral, Universidad de Valencia, Valencia, España].

B.5. PÁGINAS WEB

Cottés Fire & Smoke Solutions, SL (20 de diciembre de 2021). *Página web corporativa*. https://www.cottesgroup.com

Krone Fleet España, SLU (12 de diciembre de 2021). *Página web corporativa*. https://www.krone-fleet.com/es/

Temasa Marine, SL (15 de diciembre de 2021). *Página web corporativa*. https://temasa.es

B.6. LEYES Y DOCUMENTOS LEGALES

Ley 31 de 1995. De prevención de riesgos laborales. 8 de noviembre de 1995. España.

Ley Orgánica 3 de 2018. De protección de datos personales y garantía de los derechos digitales. 5 de diciembre de 2018. España.

Reglamento 651 de 2014 de la Comisión. Por el que se declaran determinadas categorías de ayudas compatibles con el mercado interior en aplicación de los artículos 107 y 108 del Tratado. 17 de junio de 2014. Unión Europea.

B.7. NORMAS O ESTÁNDARES

AENOR (2015a). *Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario (Norma ISO 9000)*. Asociación Española de Normalización y Certificación, Madrid, España.

AENOR (2015b). *Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos (Norma ISO 9001)*. Asociación Española de Normalización y Certificación, Madrid, España.

AENOR (2015c). *Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso (Norma ISO 14001)*. Asociación Española de Normalización y Certificación, Madrid, España.

AENOR (2018). *Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Requisitos con orientación para su uso (Norma ISO 45001).* Asociación Española de Normalización y Certificación, Madrid, España.

B.8. INFORMES, REPORTES Y MANUALES

ATLAS.ti (2024). *ATLAS.ti User Manual*. ATLAS.ti Scientific Software Development GmbH, Berlin, Germany.

COTTÉS (2021). *Manual del Sistema de Gestión Integrado. Calidad, Medioambiente y Seguridad y Salud*. Cottés Fire & Smoke Solutions, SL.

KRONE (2024). *Manual de Calidad*. Krone Fleet España, SLU.

Organization for Economic Cooperation and Development (2017). *Entrepreneurship at a Glance 2017*. OECD Publishing, Paris, France.

Sociedad General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (2019). *Marco Estratégico en Política PYME 2030*. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Madrid, España.

TEMASA (2022). *Manual de Calidad y Medioambiente*. Temasa Marine, SL.

ANEXOS

Como anexos del presente estudio se han incluido los siguientes:

1. Anexo 1: Hoja de participación al participante y consentimiento informado. Información entregada a cada una de las personas entrevistadas para su firma.
2. Anexo 2: Guion de entrevista. Guion utilizado durante las reuniones mantenidas con las personas entrevistadas para facilitar y estructurar la recogida de datos.
3. Anexo 3: Glosario. Recopilación de algunos de los términos utilizados en el trabajo con el objetivo de facilitar su comprensión.

A.1. ANEXO 1: HOJA DE INFORMACIÓN AL PARTICIPANTE Y CONSENTIMIENTO INFORMADO

1. Hoja de información al participante en el estudio

Este documento ha sido desarrollado con el fin de garantizar que los participantes en esta investigación disponen de una explicación clara de la misma y conocen el rol que jugarán en ella como participantes.

El **objetivo** del presente estudio de investigación es determinar cómo se produce la transferencia de conocimiento entre el consultor y la empresa en el ámbito de la consultoría personalizada de la gestión de la calidad en la pequeña empresa valenciana.

El **trabajo de campo** consta de un estudio de casos a realizar por el equipo de investigación del **Departamento de Dirección de Empresas de la Universidad de Valencia**. Entre las actividades programadas se encuentra la realización de **entrevistas personales** a los principales actores de las empresas seleccionadas, a través de las cuales se pretende recabar información en torno a cuatro apartados: Características del consultor, características de la empresa., tipo de conocimiento transferido y contexto en el que se produce la transferencia.

Si accede a participar en este trabajo, se le solicitará realizar una entrevista con una duración aproximada de 1 hora. Las entrevistas serán registradas en una grabadora para ser posteriormente transcritas y analizadas, y el investigador tomará notas a lo largo de las conversaciones.

La participación en el estudio es libre y estrictamente voluntaria. La información que se recoja será **confidencial** y no se usará para ningún otro propósito fuera de esta investigación. Sus respuestas en la entrevista serán codificadas usando un número de identificación. Una vez trascritas las entrevistas, los archivos de audio con las grabaciones serán destruidos.

Si tiene alguna duda sobre el proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso le

perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómoda, tiene el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas. Le agradecemos de antemano su participación.

2. Consentimiento informado del participante

Por la presente, acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por **Carlos F. Franco Viñuales**, estudiante predoctoral y consultor de empresas, y **Dr. Francisco Balbastre Benavent**, tutor del estudio y profesor del Departamento de Dirección de Empresas de la Universitat de València.

Recibida la anterior información, considero que he comprendido la naturaleza y propósitos del estudio. Además, con carácter previo a la entrevista con el equipo investigador, he sido informado del alcance de mi participación en el estudio y he tenido la oportunidad de proponer y resolver posibles dudas y de obtener cuanta información complementaria he creído necesaria.

Por otro lado, reconozco que la información que proporcione en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. En caso de tener preguntas adicionales sobre mi participación en este estudio, puedo contactar con los investigadores. Asimismo, puedo pedir información sobre los resultados finales del estudio cuando éste haya concluido, poniéndome en contacto con **Carlos F. Franco Viñuales** a través del correo electrónico **carlos.franco@uv.es**.

Por todo ello, manifiesto que estoy satisfecho con la información recibida y consiento de forma libre y voluntaria en participar en este estudio de investigación.

Nombre del participante: _____

Firma: _____

Fecha: _____

A.2. ANEXO 2: GUION DE ENTREVISTA

INTRODUCCIÓN

- Presentación de la tesis.
- Datos de la empresa que han sido tenidos en cuenta de cara a su elección.
- Objetivo de la entrevista.

CARACTERÍSTICAS DEL CONSULTOR

- Indica tu opinión sobre qué aspectos del consultor han facilitado la transferencia del conocimiento a la empresa y cómo consideras que lo han hecho.

Ejemplo: confianza en el consultor.

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA CLIENTE

- Indica tu opinión sobre qué aspectos de la empresa han facilitado la transferencia del conocimiento a la empresa y cómo consideras que lo han hecho.

Ejemplo: experiencia previa en proyectos de naturaleza similar.

TIPO DE CONOCIMIENTO TRANSFERIDO

- Indica tu opinión sobre qué aspectos del tipo de conocimiento transferido han facilitado la transferencia del conocimiento a la empresa y cómo consideras que lo han hecho.

Ejemplo: grado de complejidad del conocimiento.

MARCO DE RELACIONES O CONTEXTO EN EL QUE SE PRODUCE LA TRANSFERENCIA

- Indica tu opinión sobre qué aspectos de la relación del consultor con la empresa cliente o el contexto en el que se ha producido la transferencia del conocimiento han facilitado la transferencia del conocimiento a la empresa y cómo consideras que lo han hecho.

Ejemplo: relación cercana entre el consultor y la empresa.

OTRAS PREGUNTAS

- ¿Cómo fue la relación que se estableció durante el desarrollo del proyecto (colaboración activa, pasiva…)?
- ¿Cómo se comunicó el consultor con la empresa (reuniones, mails…)?
- ¿Cómo compartió el consultor, principalmente, los conocimientos necesarios para desarrollar el proyecto (documentos escritos, prácticas compartidas…)?

RESUMEN

- ¿Qué aspectos crees que afectaron positivamente al éxito de la colaboración? ¿Por qué?
- ¿Qué factores consideras que son importantes para que la colaboración empresa / consultor funcione adecuadamente? ¿Por qué?
- ¿Hay algún aspecto que consideres relevante que no se haya mencionado durante la entrevista?

A.3. ANEXO 3: GLOSARIO

Accredited Certification Body (ACB): Organismo de Certificación Acreditado o certificadora. Organización independiente de terceros que está oficialmente reconocida y acreditada por un organismo autorizado para certificar que las empresas u organizaciones cumplen con estándares específicos.

Big Data**:** Conjuntos de datos o combinaciones de conjuntos de datos cuyo tamaño (volumen), complejidad (variabilidad) y velocidad de crecimiento dificultan su captura, gestión, procesamiento o análisis mediante tecnologías y herramientas convencionales, dentro del tiempo necesario para que sean útiles.

Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto o servicio cumple con los requisitos.

Ciclo *Plan – Do – Check – Act (PDCA)*: Ciclo Planificar – Hacer – Verificar – Actuar (PHVA)**.**

Codificación: Proceso de asignación de términos (etiquetas) a las afirmaciones realizadas (citas) por las personas entrevistadas.

Conocimiento: Entendimiento, inteligencia o saber de algo. Conjunto de información basado en la experiencia y el *know-how* y que forma parte de un contexto.

Consultor: Persona que ayuda a la empresa en la realización de un sistema de gestión de la calidad, dando asesoramiento o información.

C*ross-sectional study*: Estudio transversal. Diseño de investigación en el que se recopilan datos en un solo momento o durante un período de tiempo limitado.

Engineering, Procurement, Construction Management (EPCM): Contrato de servicios profesionales por el cual los servicios del contratista consisten en proveer servicios de ingeniería de detalles, adquisiciones, administración de la construcción y coordinación necesaria para entregar un proyecto.

Feedback: Capacidad de un emisor (consultor) para recoger reacciones del receptor (empresa) y modificar su mensaje, de acuerdo con lo recogido.

Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una empresa.

***High Level Structure* (*HLS*)**: Estructura de Alto Nivel. Directriz para el desarrollo de nuevas normas, que lleva la estructura y los requisitos de las normas de sistemas de gestión ISO a un denominador común y, por lo tanto, las armoniza.

International Accreditation Forum (IAF): Foro Internacional de Acreditación.

Información: Datos que poseen significado.

Instituto de Estudios Económicos (IEE): Entidad privada española de estudios económicos fundada en 1979 como laboratorio de ideas de carácter liberal que se difunden para que lleguen a la opinión pública.

Inteligencia Artificial (IA): Conjunto de capacidades cognoscitivas e intelectuales expresadas por sistemas informáticos o combinaciones de algoritmos cuyo propósito es la creación de máquinas que imiten la inteligencia humana para realizar tareas y que pueden mejorar conforme recopilen información.

International Organization for Standardization (ISO): Organización Internacional de Estandarización.

Internet of Things (IoT): Internet de las "cosas". Red de objetos físicos que llevan incorporados sensores, software y otras tecnologías con el fin de conectarse e intercambiar datos con otros dispositivos y sistemas a través de internet.

Ishin-Denshin: Término japonés que se puede traducir aproximadamente como comunicarse sin mediar palabra.

ISO Survey of Certifications: Encuesta anual que registra el número de certificados válidos de los estándares de los sistemas de gestión de la ISO en todo el mundo.

Key Performance Indicators (KPI): Indicador clave de rendimiento. Valor medible que indica el rendimiento de un negocio, equipo, individuo o proyecto.

Know-how: Conjunto de conocimientos prácticos o habilidades necesarios para poder llevar a cabo un proceso.

Knowledge intensive firms: Empresas intensivas en conocimiento.

Knowledge Management Orientation (KMO): Orientación a la gestión del conocimiento. Grado en que una organización valora y gestiona sistemáticamente los procesos de conocimiento para mejorar el rendimiento.

Memoing: Proceso de redacción de reflexiones analíticas sobre un determinado concepto.

Metodología *lean*: Método que busca optimizar los procesos de gestión y productivos de la empresa que lo ponga en práctica. Se utilizan menos recursos, reducir la inversión, el tiempo y el esfuerzo, por lo que cualquier proceso se convierte en más eficiente.

Multilateral Recognition Arrangement (MLA): Acuerdo de Reconocimiento Multilateral.

Networking: Proceso o habilidad que permite crear o ampliar una red de contactos profesionales, así como la capacidad de mantener esas conexiones con el paso del tiempo, para lograr beneficios a lo largo de una carrera laboral.

Organization for Economic Cooperation and Development (OECD): Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Organización internacional de carácter intergubernamental en la que los países miembros trabajan de manera conjunta para responder a los retos económicos, sociales y ambientales derivados de la interdependencia y la globalización.

Participatory action research: Investigación-Acción Participativa. Metodología de investigación cualitativa que combina la generación de conocimiento con la acción para el cambio social.

Producto Interior Bruto (PIB): Indicador que mide el valor de todos los bienes y servicios producidos en un período (normalmente un año) en la economía y se utiliza para conocer el nivel de riqueza (normalmente de un país).

***Professional Service Firms (PSFs)*:** Empresas de Servicios Profesionales.

Proyecto: Proceso único, consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos.

Ramp–up: Concepto empresarial de aumento en la producción de una empresa antes de los aumentos anticipados en la demanda del producto.

SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos): Base de datos financiera de la principales empresas españolas y portuguesas con información económica de las mismas.

SECI (Socialización, Externalización, Combinación e Internalización): Marco teórico para comprender la creación y transferencia del conocimiento en organizaciones.

Servicio: Salida de una empresa con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente.

Sistema: Conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan.

Sistema de gestión: Conjunto de elementos de una empresa interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos.

Small and Medium Enterprise (SME): Pequeña y Mediana Empresa (PYME o pyme).

Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs): Todos aquellos recursos, herramientas y programas que se utilizan para procesar, administrar y compartir la información mediante diversos soportes tecnológicos.

Total Quality Management (TQM): Control de Calidad Total.

Transferencia: Proceso mediante el cual el conocimiento fluye entre el emisor (consultor) y el receptor (empresa).

Valor Añadido Bruto (VAB): Macromagnitud económica que mide el valor añadido generado por el conjunto de productores de un área económica, recogiendo los valores que se agregan a los bienes y servicios en las distintas etapas del proceso productivo.

VNIVERSITAT DE VALÈNCIA
Facultad de Economía