



## **TESIS DOCTORAL**

# **EXCELENCIA, GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CAPACIDADES DINÁMICAS: UN ANÁLISIS ESTRUCTURAL**

Doctorando:

José Bocoya Maline. Universidad de Cádiz

Directores:

Prof. Dr. D. Arturo Calvo de Mora Schmidt. Universidad de Sevilla

Prof. Dr. D. Manuel Rey Moreno. Universidad de Sevilla

**Sevilla, 2024**



*A Flor Nathalie,  
mi esposa, a quien me debo;  
todo lo mejor vino contigo.*

*A Ariché y Gael Eduardo, mis preciosos hijos.*

*A mis padres, a quienes nunca podré  
devolverles tanto amor.*

---

## **AGRADECIMIENTOS**

---



## AGRADECIMIENTOS

Mi padre fue portero del Cádiz CF, pero no un portero más; formó parte del histórico equipo que ascendió a primera división el 24 de mayo de 1981, en Elche. Alguna vez me contó que ese día, su entrenador, Milosevic, ante el estruendo de la hinchada rival recordó a su equipo que, por mucho que gritasen aquellos aficionados, estos no iban a mover el balón.

Hoy hace cuatro meses que falleció mi padre, el mismo día en que finalizo formalmente esta tesis. La presión ha sido grande, pero, al igual que aquel mítico equipo jugó en medio del estruendo y contra todo pronóstico ganó, hoy tengo la misma sensación: la de haber ganado en medio del ruido, algo que tal vez vaya más allá del título.

Aunque él no esté hoy aquí, sé que estará muy contento.

Pero sin duda, esto ha sido posible gracias a Arturo Calvo de Mora y Manuel Rey, quienes confiaron en mí hasta el final. Mas allá de la paciente orientación que me han brindado a través de la formación y el desarrollo de este trabajo, me han ayudado a publicar artículos, participar en congresos, gestionar correspondencias con editores y resolver muchos contratiempos, siempre con la mejor de las disposiciones. Son personas maravillosas y unos grandes profesionales sin los cuales esta tesis no hubiera sido posible.

También quiero agradecerles a María del Carmen Barroso y José Luis Roldán su ayuda, ambos en calidad de coordinadores del programa de doctorado en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales quienes atendieron siempre mis peticiones con amabilidad. Valorar también su esfuerzo e implicación a la hora de invitar a ponentes de primer nivel para la impartición de seminarios y conferencias anuales. José Luis también me aportó junto a Gabriel Cepeda sugerencias para mi investigación, siempre útiles y de manera desinteresada. Gracias a ambos por habernos darnos acceso como doctorandos a la realización de cursos de PLS, así como por vuestra manera de transmitir el conocimiento.

Agradecer en general a la Universidad de Sevilla por toda la ayuda prestada durante estos años y particularmente al personal de la Escuela Internacional de Doctorado, a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y al Instituto de Ciencias de la Educación por la disposición gratuita para ofrecer cursos de formación. Asimismo, por haberme abierto las puertas para estudiar en su universidad, así como también lo hizo, a su vez, la Universidad de Málaga.

Este programa de doctorado lo he realizado a tiempo parcial. El destino quiso que me matriculara entre los mejores días de mi vida: cuando nació mi hija, Ariché -el mismo año en que

mi mujer y yo nos casamos en México-, y cuando nació mi hijo, Gael Eduardo. Hoy tienen siete y cinco años respectivamente y son ellos quienes me dan las mejores lecciones. Aunque siempre he intentado darles el mayor tiempo de calidad, habiendo encontrado en las madrugadas la dedicación que por otra parte requieren la investigación y la docencia, he cometido errores de los cuales me arrepiento, y aunque en la bondad infinita de un menor esté el perdón, a partir de hoy me propongo ser mejor padre.

También quiero pedirle perdón a mi esposa, Flor Nathalie, a quien le debo su apoyo incondicional. Ella me animó y brindó fuerzas en los momentos de mayor abatimiento; también depositó en mí ilusión y confianza y me ayudó a tomar buenas decisiones gracias a su buen criterio y grandes valores. En este camino que llevamos haciendo juntos ha dejado muchas cosas atrás y ha sacrificado otras tantas; sin embargo, he sido injusto con ella. No se merece sino lo mejor.

Finalmente, a mi hermano Luis Fernando, por su ayuda; a Ana, mi madre, por el arrojo, la confianza y el tesón que me inspiró siempre. Fuerte como el levante y transparente como las gotas que salpican los niños cuando se mojan tímidamente los pies en la Caleta por vez primera; no pudo nacer en otro lugar que en La Viña. Y a ti, papá, admirado desde mi mayor timidez; viviré con el arrepentimiento de no haberte dicho más veces cuánto te quiero.

Gracias a ambos por haber sacrificado tanto.





---

# ÍNDICES

---



---

## **ÍNDICE DE CONTENIDO**

---



# ÍNDICE

<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>4</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDO.....</b>	<b>11</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS.....</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>22</b>
<b>1.1. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>24</b>
1.1.1. <i>Un nuevo horizonte.....</i>	<i>24</i>
1.1.2. <i>La gestión de la excelencia dentro de una nueva realidad.....</i>	<i>25</i>
1.1.3. <i>El conocimiento en un marco de excelencia.....</i>	<i>26</i>
1.1.4. <i>Las capacidades dinámicas y la gestión del conocimiento.....</i>	<i>27</i>
<b>1.2. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.....</b>	<b>28</b>
<b>1.3. MUESTRA Y METODOLOGÍA.....</b>	<b>31</b>
1.3.1. <i>Muestra.....</i>	<i>31</i>
1.3.2. <i>Medidas.....</i>	<i>35</i>
1.3.3. <i>Metodología.....</i>	<i>39</i>
1.3.4. <i>Elaboración del cuestionario.....</i>	<i>44</i>
<b>1.4. PRINCIPALES CONTRIBUCIONES.....</b>	<b>46</b>
<b>1.5. ESTRUCTURA DE LA TESIS.....</b>	<b>47</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>51</b>
<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>56</b>
<b>2.1 EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA.....</b>	<b>58</b>
2.1.1. <i>Los modelos de excelencia empresarial.....</i>	<i>58</i>
2.1.2. <i>La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM).....</i>	<i>59</i>
2.1.3. <i>El modelo EFQM.....</i>	<i>60</i>
2.1.4. <i>El funcionamiento del modelo EFQM.....</i>	<i>63</i>
2.1.5. <i>Naturaleza dinámica del modelo EFQM.....</i>	<i>68</i>
2.1.6. <i>El Club de Excelencia en Gestión y reconocimientos a la excelencia.....</i>	<i>69</i>
2.1.7. <i>Del modelo EFQM 2013 al EFQM 2020: la excelencia es una condición necesaria, pero no suficiente.....</i>	<i>71</i>
<b>2.2. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES: EL PROCESO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....</b>	<b>72</b>
2.2.1. <i>El conocimiento como activo de alto valor.....</i>	<i>72</i>
2.2.2. <i>La gestión del conocimiento.....</i>	<i>76</i>
2.2.3. <i>El proceso de gestión del conocimiento.....</i>	<i>78</i>
<b>2.3. MODELO EFQM DE EXCELENCIA Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....</b>	<b>87</b>
2.3.1. <i>La relación entre Excelencia y Gestión del Conocimiento.....</i>	<i>87</i>
2.3.2. <i>El modelo EFQM y su relación con la gestión del conocimiento.....</i>	<i>89</i>
<b>2.4. CAPACIDADES DINÁMICAS.....</b>	<b>96</b>
2.4.1. <i>Origen.....</i>	<i>96</i>
2.4.2. <i>Conceptualización.....</i>	<i>97</i>
2.4.3. <i>Conjunciones de capacidades dinámicas.....</i>	<i>101</i>
<b>2.5. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CAPACIDADES DINÁMICAS.....</b>	<b>105</b>
2.5.1. <i>El conocimiento en contextos dinámicos.....</i>	<i>105</i>
2.5.2. <i>Influencia mutua y beneficios para la organización.....</i>	<i>106</i>

2.5.3. <i>El proceso de gestión del conocimiento y las capacidades dinámicas</i> .....	110
2.5.4. <i>Capacidades dinámicas basadas en el conocimiento</i> .....	112
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>120</b>
<b>CAPÍTULO 3: ESTUDIO EXPLORATORIO – PREDICTIVO SOBRE LA RELACIÓN ENTRE EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA, EL PROCESO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LOS RESULTADOS EMPRESARIALES</b> .....	<b>137</b>
<b>3.1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS</b> .....	<b>139</b>
3.1.1. <i>Introducción</i> .....	139
3.1.2. <i>Objetivos</i> .....	142
<b>3.2. MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS</b> .....	<b>143</b>
3.2.1. <i>Gestión del conocimiento, gestión de la calidad y el modelo EFQM</i> .....	143
3.2.2. <i>EL modelo EFQM y el proceso de gestión del conocimiento</i> .....	146
3.2.3. <i>Proceso de gestión del conocimiento y resultados</i> .....	148
<b>3.3. METODOLOGÍA</b> .....	<b>150</b>
3.3.1. <i>Muestra y recopilación de datos</i> .....	150
3.3.2. <i>Medidas</i> .....	152
3.3.3. <i>Análisis de datos</i> .....	153
3.3.4. <i>Sesgo de método común</i> .....	153
<b>3.4. RESULTADOS</b> .....	<b>154</b>
3.4.1. <i>Modelo de medida</i> .....	154
3.4.2. <i>Modelo estructural</i> .....	157
3.4.3. <i>Evaluación post hoc de los efectos indirectos</i> .....	158
3.4.4. <i>Evaluación del modelo predictivo</i> .....	158
<b>3.5. DISCUSIÓN</b> .....	<b>160</b>
<b>3.6. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES</b> .....	<b>163</b>
3.6.1. <i>Implicaciones teóricas</i> .....	163
3.6.2. <i>Implicaciones de gestión</i> .....	164
3.6.3. <i>Limitaciones y direcciones para investigaciones futuras</i> .....	164
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>166</b>
<b>CAPÍTULO 4: MODELO DE MEDIACIÓN - PREDICTIVO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EL CONTEXTO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LAS CAPACIDADES DINÁMICAS</b> .....	<b>173</b>
<b>4.1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>175</b>
<b>4.2. MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS</b> .....	<b>177</b>
4.2.1. <i>Capacidades dinámicas</i> .....	177
4.2.2. <i>Proceso de gestión del conocimiento</i> .....	179
4.2.3. <i>Relaciones entre las capacidades dinámicas y los resultados en clientes y personas</i> .....	180
4.2.4. <i>Relaciones entre el proceso de gestión del conocimiento y los resultados en cliente y personas</i> .....	180
4.2.5. <i>Efecto mediador de la gestión del conocimiento en la relación entre las capacidades dinámicas y los resultados en clientes y personas</i> .....	181
<b>4.3. METODOLOGÍA</b> .....	<b>183</b>
4.3.1. <i>Recopilación de datos y muestra</i> .....	183

4.3.2. <i>Medidas</i> .....	185
4.3.3. <i>Análisis de datos</i> .....	186
<b>4.4. RESULTADOS</b> .....	<b>186</b>
4.4.1. <i>Modelo de medición</i> .....	186
4.4.2. <i>Resultados del modelo estructural</i> .....	187
4.4.3. <i>Evaluación del modelo predictivo</i> .....	191
<b>4.5. DISCUSIÓN</b> .....	<b>194</b>
<b>4.6. IMPLICACIONES Y CONCLUSIONES</b> .....	<b>195</b>
4.6.1. <i>Implicaciones teóricas</i> .....	195
4.6.2. <i>Implicaciones para la gestión empresarial</i> .....	196
4.6.3. <i>Conclusiones</i> .....	197
<b>4.7. LIMITACIONES Y DIRECCIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES</b> .....	<b>198</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>199</b>
<b>CAPÍTULO 5: IMPLICACIONES Y CONCLUSIONES</b> .....	<b>207</b>
5.1. <b>IMPLICACIONES TEÓRICAS</b> .....	<b>209</b>
5.2. <b>IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y PARA LA GESTIÓN</b> .....	<b>212</b>
5.3. <b>PRINCIPALES CONCLUSIONES</b> .....	<b>222</b>
5.4. <b>LIMITACIONES DEL ESTUDIO</b> .....	<b>223</b>
5.5. <b>FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>225</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>228</b>
<b>APÉNDICE</b> .....	<b>232</b>
<b>APÉNDICE: CUESTIONARIO</b> .....	<b>234</b>
<b>CUESTIONARIO</b> .....	<b>237</b>





---

## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

---



# ÍNDICE DE FIGURAS

## CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

Figura 1. Gráfico circular de proporción de tipo de Sello EFQM (versión 2013), de 118 organizaciones miembros del Club de Excelencia en Gestión que conforman la muestra objeto de estudio.....	34
Figura 2. Gráfico circular de proporción de sector de actividad, de 118 organizaciones miembros del Club de Excelencia en Gestión que conforman la muestra objeto de estudio.....	34
Figura 3. Gráfico circular de proporción de tamaño, de 118 organizaciones miembros del Club de Excelencia en Gestión que conforman la muestra objeto de estudio.....	35
Figura 4. Equivalencia de logotipos de reconocimientos EFQM de la versión de 2013 entre el Club de Excelencia en Gestión (España) y la fundación EFQM.....	44
Figura 5. Mapa interactivo del Club de Excelencia en Gestión, para la identificación de organizaciones excelentes de acuerdo a criterios de Provincia, Sector y Nivel de Sello.....	45
Figura 6. Esquema de tesis. Fuente: Elaboración Propia.....	50

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Figura 7. Conceptos Fundamentales de Excelencia contemplados en el modelo EFQM de la versión de 2013.....	62
Figura 8. Objetivos y Metas de Desarrollo Sostenible.....	63
Figura 9. Modelo EFQM versión de 2020.....	65
Figura 10. Conceptos Fundamentales Modelo EFQM versión de 2013.....	65
Figura 11. Esquema lógico REDER. Modelo EFQM de la versión de 2013.....	69
Figura 12. Sellos de excelencia del modelo EFQM de la versión de 2013.....	70
Figura 13. Sellos de excelencia del modelo EFQM de la versión de 2020.....	71
Figura 14. Atributos que los recursos que la organización deben poseer para ser fuente de ventaja competitiva sostenida (Barney, 1991) .....	73
Figura 15. Representación del Modelo SECI (socialización, externalización, combinación e internalización), de Nonaka y Takeuchi (1995) .....	75
Figura 16. Proceso de gestión del conocimiento.....	87
Figura 17. Adaptación del modelo de capacidades dinámicas presentado por Pavlou y El Sawy. (2011, p.243) .....	104

## CAPÍTULO 3: ESTUDIO EXPLORATORIO - PREDICTIVO SOBRE LA RELACIÓN ENTRE EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA, EL PROCESO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LOS RESULTADOS EMPRESARIALES

Figura 18. Modelo de investigación e hipótesis.....	150
Figura 19. Resultados del Modelo Estructural.....	157

## CAPÍTULO 4: MODELO DE MEDIACIÓN - PREDICTIVO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EL CONTEXTO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LAS CAPACIDADES DINÁMICAS

Figura 20. Modelo I con efecto directo.....	183
Figura 21: Modelo II con efecto indirecto.....	191

# ÍNDICE DE TABLAS

## **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

Tabla 1. Variables conceptuales (compuestos) que conforman los modelos de estudio de los capítulos 3 y 4.....	36
---	----

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

Tabla 2. Subcriterios establecidos en el modelo EFQM entre la versión de 2013 y la de 2020 enumerados por orden.....	66
--	----

Tabla 3. Comparativa de los modelos EFQM 2013 y 2020, respecto a los asuntos de Gestión del Conocimiento comunes en los subcriterios contenidos en ellos.....	93
---	----

Tabla 4. Relación entre capacidades dinámicas basadas en el conocimiento y sus dimensiones, identificadas por Denford (2013).....	117
---	-----

## **CAPÍTULO 3: ESTUDIO EXPLORATORIO - PREDICTIVO SOBRE LA RELACIÓN ENTRE EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA, EL PROCESO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LOS RESULTADOS EMPRESARIALES**

Tabla 5. Características de la muestra.....	151
---	-----

Tabla 6. Variables e instrumentos de medición.....	153
--	-----

Tabla 7. VIF de colinealidad total.....	154
---	-----

Tabla 8. Modelo de medida.....	154
--------------------------------	-----

Tabla 9. Evaluación de la validez discriminante.....	157
--	-----

Tabla 10. Intervalo de confianza Bootstrap mediante valor crítico t e intervalos y valores $f^2$ ..	158
---	-----

Tabla 11. Efectos indirectos.....	158
-----------------------------------	-----

Tabla 12. Evaluación PLSpredict de los indicadores.....	159
---	-----

## **CAPÍTULO 4: MODELO DE MEDIACIÓN - PREDICTIVO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EL CONTEXTO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LAS CAPACIDADES DINÁMICAS**

Tabla 13. Modelo de medida.....	188
---------------------------------	-----

Tabla 14. Validez Discriminante.....	189
--------------------------------------	-----

Tabla 15. Resultados del Modelo Estructural.....	190
--	-----

Tabla 16. Evaluación PLSpredict de los indicadores del modelo directo.....	192
--	-----

Tabla 17. Evaluación PLSpredict de los indicadores en el modelo mediado.....	192
--	-----

Tabla 18. Evaluación PLSpredict de los indicadores del constructo proceso de gestión del conocimiento.....	194
--	-----



---

**CAPÍTULO 1**

**INTRODUCCIÓN**

---



## 1.1. JUSTIFICACIÓN

### 1.1.1. *Un nuevo horizonte*

El entorno empresarial actual en el que operan las organizaciones es altamente inestable, complejo e impredecible. En el trabajo "Developing Leaders in a VUCA Environment", [Lawrence \(2013\)](#) profundiza en el término VUCA, que define el entorno actual a través de su volatilidad (*volatility*), incertidumbre (*uncertainty*), complejidad (*complexity*) y ambigüedad (*ambiguity*). El entorno VUCA resalta los desafíos que enfrentan los líderes empresariales para asegurar la supervivencia y éxito de sus organizaciones. Dadas estas particularidades, no es sorprendente que el acrónimo se haya complementado poco después con otro elemento: hiperconectividad. Así, los VUCAH obedecen a una nueva realidad ([Lateef et al., 2022](#)) dominada por la interconexión y rapidez con la que se comparte la información. Recientemente, también se habla de entornos BANI. Este acrónimo obedece a los factores de un contexto que es frágil, ansioso, no lineal e incomprensible ([de Godoy, 2021](#)). En este sentido, el entorno VUCA está caracterizado por la ambigüedad y la inestabilidad, y en cambio, el entorno BANI opera en un ambiente de caos y, consecuentemente, complica su comprensión ([Carazo, 2022](#)).

En la Feria de Hannover de Tecnologías Industriales de 2011 ([Barreto et al., 2017](#)), para presentar la Industria 4.0. se habló de los entornos hiperconectados, los cuales comprenden nuevos desafíos para las organizaciones: las formas de gestión tradicionales deben adaptarse a la digitalización e interconexión de los procesos industriales. De hecho, la Industria 4.0., [Lasi et al. \(2014\)](#) abarca una amplia gama de conceptos como los Sistemas Ciberfísicos y las fábricas inteligentes; ideas que constituyen un punto donde convergen las tecnologías más avanzadas como el Internet de las cosas (IoT), la inteligencia artificial (IA), la Big Data o el aprendizaje automático. Sin duda, una apuesta por adaptar a la industria en este tipo de entornos. En 2014 el gobierno de España, a través de la Secretaría General de Industria y de la PYME lanzó el plan llamado Industria Conectada 4.0 ([Buisán y Valdéz, 2017](#)) que, a través de una serie de programas, pretendía lograr la transformación digital de la industria. El objetivo final era el de incrementar la contribución del sector industrial al PIB, mejorar los niveles de empleo y obtener un saldo positivo en la balanza comercial ([Ministerio de Industria y Turismo, 2015](#)). Los principios de la Industria 4.0. han inspirado otros sectores como la logística, la banca o el turismo, y todos coinciden en la necesidad de adaptarse para garantizar su supervivencia. De hecho, las innovaciones derivadas de la Industria 4.0. pueden maximizar la ganancia, reducir el impacto ambiental o mejorar la calidad del producto ([Sharma et al., 2021](#)).



### **1.1.2. La gestión de la excelencia dentro de una nueva realidad**

Dentro de este contexto desafiante, la gestión de la calidad adquiere una importancia notoria. Tanto es así, que integrar calidad e industria 4.0 se ha vuelto una necesidad estratégica y operativa (Fonseca et al., 2021). La calidad tiene la metodología y las herramientas necesarias para promover mejoras operativas, desarrollar innovaciones o, por ejemplo, mejorar la adaptabilidad frente a los cambios del entorno. De acuerdo con Calvo-Mora et al. (2021), la Industria 4.0. supone una oportunidad para potenciar la función de calidad en las organizaciones y mejorar el enfoque de excelencia a través de la digitalización y automatización.

Pero hablar de excelencia implica que las organizaciones han elaborado una gestión de la calidad sofisticada, eficiente y que camina por la senda de la mejora continua. Para ello, en el contexto internacional europeo, el modelo de excelencia de la *European Foundation for Quality Management* (EFQM) es un marco propicio para que las organizaciones evalúen y mejoren su desempeño, teniendo en cuenta los cambios y desafíos que trae consigo la Industria 4.0 (Martuswicz et al., 2020). Este modelo constituye un marco integral de gestión que promueve la excelencia en las organizaciones mediante prácticas de gestión de calidad que buscan la mejora continua y es propicio para entornos inestables y dinámicos. En ese sentido, EFQM contribuyó a impulsar la gestión de la calidad en las organizaciones europeas hacia la Excelencia. De hecho, el Club de Excelencia en Gestión del modelo EFQM en España busca impulsar buenas prácticas de gestión en las organizaciones, mejorando su impacto y competitividad en un *entorno cambiante*. En este sentido Carlos Guembe, director general de Schindler, socio del Club de Excelencia en Gestión indica en 2014 a los medios de comunicación acerca de la utilidad de este modelo: *hoy día el mercado es mucho más de los ágiles que de los grandes, y para ser ágil hay que estar muy atento, muy alerta*. Para tal fin, el modelo EFQM promueve la creación de valor, la adaptabilidad y la gestión orientada hacia los resultados, dando un mayor protagonismo a los empleados y proveyéndolos de una ruta eficaz para responder ante los cambios.

No obstante, lograr que la gestión de la calidad total se implemente con éxito bajo un marco de excelencia requiere de un compromiso por parte del personal, y también de una serie de recursos. Respecto al compromiso, el modelo EFQM promueve el liderazgo efectivo y la visión compartida a través de los miembros de la organización (Calvo-Mora et al., 2015). Pero incluso va más allá de sus miembros, pues el modelo también incide en la importancia de estimular y mejorar las relaciones con los agentes de interés externos a la organización (Escrig y de Menezes, 2015), algo muy importante en entornos hiperconectados. Respecto a los recursos, un modelo que promueve la innovación, el aprendizaje y la capacidad de adaptarse como solución a la

complejidad de los mercados, requiere de un recurso que hoy es considerado un bien intangible estratégico de alto valor: el conocimiento.

### **1.1.3. El conocimiento en un marco de excelencia**

Desplegar la función calidad en un marco de excelencia requiere de recursos para facilitar su implementación. Como indican [Calvo-Mora et al. \(2021\)](#), aunar tecnología con conocimientos, experiencias y capacidades conlleva a que las innovaciones faciliten el desarrollo de nuevos conocimientos y potencien las capacidades organizativas mejorando así la gestión de la calidad. En un marco de excelencia y un contexto de Industria 4.0., donde la digitalización y la interconexión son el epicentro de las transformaciones, el conocimiento aporta un valor agregado que puede garantizar la supervivencia en estos mercados. La Visión Basada en los Recursos (RBV) determina que el conocimiento es una fuente de ventajas competitivas, idóneo en un contexto de incertidumbre. De este modo, se pone de manifiesto la necesidad de gestionarlo adecuadamente, pues supone un recurso crítico de alto valor estratégico ([Ribeiro et al., 2022](#)) que es determinante para garantizar el desarrollo de habilidades y competencias dentro de contextos novedosos ([Zangiacomì et al., 2020](#)). En línea con lo anterior, la gestión de la calidad implica una serie de acciones que buscan mejorar y optimizar los procesos, productos y servicios de una organización. Estas acciones a menudo incluyen cambios, reconfiguraciones, inversiones en nuevas tecnologías e innovaciones ([Prashar, 2023; Javaid et al., 2022](#)). En este sentido, cuando se implementan cambios y mejoras en una organización, es fundamental gestionar adecuadamente el conocimiento para garantizar que todos los empleados, en cualquier nivel, estén alineados con los nuevos enfoques y estrategias de la organización. Por esta razón, la gestión del conocimiento emerge como un elemento primordial para mantener y mejorar la gestión de la calidad y, en último término la excelencia. Su función radica en su capacidad para generar, adquirir, almacenar, transferir y poner en práctica tanto el conocimiento existente como el nuevo, mediante la innovación y mejora constante ([Mardani et al., 2018; Lee et al., 2013](#)).

Es objeto de la presente tesis demostrar que los procesos de gestión del conocimiento ocupan un papel estratégico en la gestión de la calidad, en la búsqueda de la excelencia, que promueven mejoras y ayudan a implementar cambios que repercuten positivamente en los resultados de las organizaciones. De este modo, se aborda un estudio para analizar si los aspectos vinculados a la gestión del conocimiento dentro del modelo EFQM, contribuyen a estimular los procesos de gestión del conocimiento, mejorando sus resultados organizativos críticos. Si bien el trabajo de

Criado et al. (2020) vincula los aspectos de Gestión del Conocimiento en el modelo de excelencia EFQM, en el presente trabajo se analizan empíricamente cómo dichos aspectos, integrados en el modelo EFQM, afectan a los resultados críticos de clientes, empleados, sociedad, así como en los resultados clave de las organizaciones. Este enfoque sitúa al conocimiento como un recurso muy valioso, promotor de la mejora continua y la búsqueda de la excelencia y que es esencial para el éxito de las organizaciones que operan en entornos VUCAH, BANI, y en el contexto de la Industria 4.0.

#### **1.1.4. Las capacidades dinámicas y la gestión del conocimiento**

Como se ha descrito anteriormente, las organizaciones parecen haber aceptado un paradigma centrado en la tecnología. La digitalización y la hiper conectividad las han llevado a adoptar nuevas formas de gestión, reformular estrategias, invertir en nuevos activos, incluso, a enriquecer su vocabulario mediante vocablos que han multiplicado sus acepciones: *cloud*, *smart*, *viral* o *streaming*, por ejemplo. El conocimiento parece fundamental para la toma de buenas decisiones en una época donde hay cambios a nivel tecnológico, en los negocios, en los gustos de los consumidores... De hecho, el dinamismo de este sistema económico anárquico, ha priorizado la necesidad, por parte de las organizaciones, de centrarse en la gestión de los recursos que son fuentes de ventaja competitiva y abogan por la sostenibilidad, y entre ellos está el conocimiento (Augier y Teece, 2007). Estos recursos de conocimiento pueden ayudar a las empresas a promover habilidades de gestión de contingencias, enfrentar un entorno cada vez más competitivo y proporcionar beneficios mutuos.

Siguiendo a Karimi y Walter (2015), Kindström et al. (2013), las organizaciones deben tener capacidad para identificar rápidamente las nuevas oportunidades que ofrecen los mercados, adaptarse a las innovaciones y reconfigurar sus recursos de forma ágil y eficiente. En este punto, la gestión del conocimiento se erige como un catalizador para alcanzar sus objetivos, pero que necesita de un impulsor adecuado para conseguir tales fines (Laaksonen y Peltoniemi, 2018; Wu y Chen, 2014). En este escenario, el desarrollo de capacidades dinámicas es una propuesta idónea, pues permiten a las organizaciones responder de manera efectiva a los desafíos del entorno cambiante (Hong et al., 2008), promoviendo la mejora de la calidad y la excelencia en la gestión.

Es Teece et al. (1997, p. 517) el pionero en definir las capacidades dinámicas como “la habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para hacer frente a entornos que cambian rápidamente”.

Este trabajo formula otro de sus principales interrogantes: ¿al desarrollar capacidades dinámicas, las organizaciones pueden optimizar los procesos de gestión del conocimiento y mejorar los resultados dentro de un marco de gestión de la excelencia? En este sentido, la combinación de la gestión del conocimiento y las capacidades dinámicas se convertiría en un factor clave para garantizar el éxito, la competitividad y la calidad en entornos como el actual, marcado por las variables VUCAH, BANI, y los propósitos de la Industria 4.0. Es objeto de estudio explorar las interrelaciones entre el proceso de gestión del conocimiento, las capacidades dinámicas y la gestión de la calidad en el marco de excelencia del modelo EFQM para responder a tales cuestiones.

## **1.2. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS**

Esta tesis profundiza en las interconexiones entre las capacidades dinámicas, el proceso de gestión del conocimiento y el marco de excelencia EFQM, que son elementos clave para el éxito de las organizaciones en el entorno actual. A través de un estudio de la literatura existente sobre la excelencia en la gestión en el contexto del modelo EFQM, los procesos de gestión del conocimiento y las capacidades dinámicas, el objetivo central de esta tesis radica en demostrar el impacto positivo que los procesos de gestión del conocimiento y las capacidades dinámicas tienen sobre resultados estratégicos para las organizaciones dentro de un marco de excelencia concreto, el del modelo EFQM de excelencia empresarial. Estas relaciones, de ser gestionadas adecuadamente, impulsan el rendimiento tanto de clientes como de empleados, impactan en la sociedad y determinan los resultados clave del negocio. Para alcanzar este propósito, esta tesis ofrece una visión integrada y práctica sobre cómo gestionar estas relaciones de forma eficiente para alcanzar la excelencia en la gestión.

Dicho lo anterior, el objetivo prioritario de esta tesis es el de *demostrar que las interconexiones entre las capacidades dinámicas y el proceso de gestión del conocimiento generan sinergias positivas para la consecución de resultados estratégicos en las organizaciones excelentes*. Abordar este propósito es complejo y requiere de varios estudios, pero garantiza la exploración futura de otros tantos.

Para dar claridad al estudio de la tesis, se desglosa este objetivo principal en varios objetivos específicos. De este modo, se avanza en los campos de conocimiento del modelo EFQM, la gestión del conocimiento y las capacidades dinámicas, permitiendo el estudio de sus relaciones y sinergias sobre los resultados organizativos.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Realizar una revisión teórica del modelo EFQM de Excelencia, del proceso de gestión del conocimiento y sus relaciones.
- Realizar una revisión teórica de las relaciones entre la teoría de las capacidades dinámicas y la gestión del conocimiento.
- Demostrar empíricamente cómo la implementación del modelo EFQM contribuye positivamente al despliegue de las diferentes prácticas que componen el proceso de gestión del conocimiento, así como a la mejora de los resultados de las organizaciones en clientes, empleados, sociedad y factores críticos de la organización (capítulo 3).
- Demostrar empíricamente que el modelo EFQM (versión 2013) contempla asuntos de gestión del conocimiento que propician el desarrollo de las prácticas de gestión del conocimiento a través de un proceso que impacta positivamente en los resultados de clientes, empleados, sociedad y factores críticos de la organización (capítulo 3).
- Demostrar empíricamente que las capacidades dinámicas, per se, no tienen el mismo efecto sobre los resultados que cuando vienen intermediadas por el proceso de gestión del conocimiento. Es decir, que para actuar sobre los resultados en clientes y en el personal, la variable exógena capacidades dinámicas influye previamente en los procesos de gestión del conocimiento. Para desarrollar este objetivo se analizará, a través de un estudio comparativo, la influencia del proceso de gestión del conocimiento como variable mediadora entre las capacidades dinámicas y los resultados en clientes y personal de las organizaciones (capítulo 4).
- Analizar el poder predictivo de los modelos propuestos mediante análisis novedosos, destacando su importancia para la toma de decisiones estratégica.
- Exponer los hallazgos más relevantes que avancen en los campos de conocimiento citados, que sirvan a futuros investigadores o profesionales de las organizaciones para mejorar sus resultados en entornos competitivos y novedosos.

De acuerdo al objetivo principal y los objetivos específicos expuestos anteriormente, la presente tesis se abordará de acuerdo a una serie de particularidades. Una vez aclaradas estas, este trabajo supone un avance y complemento en sus respectivos campos de estudio. En este sentido, se señalan las siguientes particularidades:

- Modelo EFQM: la tesis basa su estudio en el marco de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management). Debido a que la investigación se inicia antes de 2020, se contempla para los capítulos 3 y 4 un estudio empírico utilizando el modelo de la versión de 2013 y no el de la última versión de 2020. No obstante, estas dos últimas versiones coexistieron hasta el 31 de marzo de 2021, de

manera que las organizaciones tenían la opción de elegir por cuál de las dos versiones del modelo prefería ser evaluada. A partir del 1 de abril de 2021 comienzan a evaluarse oficialmente a través del modelo EFQM 2020; no obstante, aquellas organizaciones que se evaluaron en 2020 lo hicieron con la versión de 2013, teniendo de esta manera hasta 3 años de vigencia de su Sello EFQM, mientras se adapta al nuevo. Evidentemente, el registro de datos disponibles de organizaciones que hubieran realizado su primera autoevaluación con el nuevo modelo es nulo (Giménez Espin et al., 2023). Señalado este aspecto aclaramos que, para el objeto de la tesis, no existen diferencias significativas entre ambas versiones que altere la interpretación de los resultados, tal y como veremos en el desarrollo de la tesis.

- Proceso de Gestión del Conocimiento: la tesis estudia el proceso de gestión del conocimiento constituido por las etapas de *creación-adquisición, almacenamiento, transferencia-intercambio y aplicación* del conocimiento, de acuerdo con autores como Chang y Lin (2015) o Alavi y Leidner (2001). Existen variantes en la literatura académica para explicar el proceso de gestión del conocimiento que difieren del adoptado en la presente tesis, al incorporar otras etapas, agruparlas o no ser coincidentes. Se detallará adecuadamente en el marco teórico estas particularidades.
- Capacidades Dinámicas: el modelo de capacidades dinámicas que se propone para abordar el estudio que relaciona capacidades dinámicas, proceso de gestión del conocimiento y resultados (en empleados y clientes) es el propuesto por Pavlou y El Sawy (2011). La literatura académica en el campo de las capacidades dinámicas es profuso y variado, aunque esto ha provocado falta de consenso acerca de las dimensiones, categorización o tipología de modelos que buscan explicarlas. En la presente tesis se presentarán, en el marco teórico, estas diferencias. Respecto al trabajo de Pavlou y El Sawy (2011), sus autores integran las capacidades dinámicas en un modelo compuesto de cuatro fases o dimensiones: *capacidad de detección (sensing), capacidad de aprendizaje (learning), capacidad de integración (integrating) y capacidad de coordinación (coordinating)*. Estas dimensiones tratan de explicar cómo dichas capacidades acaban por reconfigurar capacidades operativas. Este modelo encaja con el proceso de gestión del conocimiento y permitirá analizar si las relaciones entre ambos tienen un impacto positivo sobre los resultados.
- El contexto: Los beneficios intrínsecos y la esencia de las capacidades dinámicas, los procesos de gestión del conocimiento y del modelo EFQM, hacen que sean aplicables universalmente. Aclarado este punto, la tesis se ha centrado en organizaciones españolas miembros del Club de Excelencia en Gestión, que atravesaron durante el

periodo de investigación las complejidades propias de la gestión bajo entornos de volatilidad, incertidumbre o complejidad, que se hicieron evidentes debido a factores globales (guerra comercial entre EE.UU. y China, Brexit, pandemia de COVID-19...) o locales (crisis política en Cataluña, inestabilidad para gobernar España...). Por otra parte, la creciente adopción de tecnologías digitales, que han ido cumpliendo con los propósitos de la Industria Conectada 4.0. y que han requerido por parte de las organizaciones un compromiso de adaptación rápido.

Aclarados los aspectos anteriores, la tesis da luz sobre una serie de interrogantes que necesitaban ser respondidos. Por un lado, se avanza en el ámbito del estudio académico y, por otra parte, se proporciona a las organizaciones información clara que les ayudará a comprender la importancia de operar bajo un contexto de excelencia, gestionar adecuadamente el conocimiento y potenciar sus capacidades, a fin de mejorar su gestión y obtener mejores resultados en entornos complejos.

### **1.3. MUESTRA Y METODOLOGÍA**

#### **1.3.1. Muestra**

Los estudios que forman parte de la tesis, acerca del proceso de gestión del conocimiento y de las capacidades dinámicas, ofrecen un acercamiento práctico con el respaldo de teorías desarrolladas en sus respectivos campos de conocimiento, pero constituyen un modelo más amplio que demuestra que como constructos guardan una importante relación y tienen un impacto positivo en los resultados. Para demostrarlo, ha sido necesaria la recopilación de datos primarios que han permitido realizar diferentes estudios empíricos. Esto se ha logrado mediante la elaboración y posterior distribución de un cuestionario, cuyas respuestas sirvieron para crear una base de datos con las que realizar el análisis empírico de los modelos planteados.

La muestra está conformada por las organizaciones que han respondido al cuestionario y que forman parte de su población objeto de estudio: miembros pertenecientes al Club de Excelencia en Gestión que cuentan con algún tipo de reconocimiento EFQM a la excelencia. De acuerdo con la información registrada en su sitio web ([www.clubexcelencia.org](http://www.clubexcelencia.org)) hasta diciembre de 2019, 593 organizaciones tenían algún tipo de reconocimiento EFQM, independientemente del sector, tamaño o antigüedad. Fundado en 1991, el Club de Excelencia en Gestión es el partner exclusivo del modelo EFQM en España, que promueve y gestiona los sistemas de reconocimiento, así como establece mecanismos y procesos a través de los cuales valora y reconoce el desempeño sobresaliente de las organizaciones en términos de calidad, eficiencia y otros criterios

relacionados. Estos sistemas de reconocimiento emiten sellos de acuerdo al nivel de excelencia alcanzado por la organización en función de ciertos estándares y prácticas, que suponen una garantía, pues determinan que la implementación del modelo de excelencia como base de su gestión ha sido exitosa. Así mismo, debido a que este reconocimiento avala a las organizaciones que realizan esfuerzos para mejorar sus sistemas de gestión, y aceptan la metodología de autoevaluación que propone el EFQM, dicha metodología debe aplicarse bajo la supervisión de órganos autorizados para su certificación como son AENOR, Bureau Veritas, SGS, Cámara Certifica, entre otros, los cuales garantizan su correcta implementación. Pero además de otorgar sellos de excelencia, el Club de Excelencia en Gestión impulsa y promueve el uso de este marco y ofrece servicios de cobertura a las organizaciones involucradas, todo con el propósito último de mejorar su gestión. Por lo tanto, la muestra la integran organizaciones que remitieron su cuestionario correctamente y forman parte del Club de Excelencia en Gestión.

Como hemos indicado anteriormente, a las organizaciones que componían la población de objeto de estudio se les envió un cuestionario y, para realizar dicho envío, se creó previamente una base de datos con el registro de todos los miembros. En dicho registro se incorporó información acerca del nombre de la entidad, su sector de actividad (Servicios, Administración Pública, Educación, Salud y Otros) y el nivel de sello EFQM que ostentaba, información que proporcionaba el portal web del Club de Excelencia. Posteriormente se pasó a contactar con las mismas, a través de la investigación en Internet de algún dato de contacto. Se tuvo que solicitar a través de la web corporativa de las entidades, a modo de consulta, algún correo electrónico o telefónico de directores o gerente. Finalmente, una vez obtenida la dirección postal o el correo electrónico del destinatario, los cuestionarios pudieron ser remitidos a los responsables de calidad, directores generales y otros directores o responsables de área (se distribuyeron a partir de diciembre de 2019 y se fueron recibiendo hasta junio de 2020, donde se empezó el primero de los análisis empíricos. No obstante, hasta diciembre de 2021 se receptaron algunos mínimos más, los cuales se utilizaron para analizar el segundo de los modelos objeto de estudio).

Debido a que la información se recopiló en un periodo de tiempo concreto, algunas de las organizaciones que forman parte del Club puede haber cambiado su estatus en función de algún criterio, como pueda ser el nivel de sello otorgado -que varía en función del sello de Compromiso con la Excelencia (200+), el sello de Excelencia 300+ (3 estrellas), 400+ (4 estrellas) o 500+ (5 estrellas)-. Podrían haber variado también en función de la experiencia en autoevaluación, pues las organizaciones que se comprometen a elevar su nivel de excelencia en la gestión deben realizar un proceso de autoevaluación que comprende un periodo de tiempo. Este criterio está relacionado con el anterior, es decir, a medida que la organización tiene más experiencia con la



autoevaluación, es de esperar que haya mejorado su estatus, aunque no es necesariamente así. Lógicamente, la filosofía del Club de Excelencia es que sus miembros mejoren su estatus en este sentido. Por otra parte, alguna organización podría haber cancelado su membresía al club o, al revés, podrían haberse adscrito nuevos miembros. De este modo, se quiere indicar que las organizaciones que forman parte del estudio se encuadran dentro de una población delimitada por sus participantes, los cuales están identificados, y que también se encuadran dentro de un periodo de tiempo, en cuanto a la clasificación de las mismas en función de este tipo de criterios. En cualquier caso, los cambios que se hubieran producido en el Nivel de Sello, la experiencia en la autoevaluación o incluso en el tamaño de la plantilla, serían importantes considerarlos en análisis de moderación, con el propósito de establecer comparaciones multigrupo (Hair et al., 2019). Igualmente, se recomienda además actualizar la información al modelo de 2020.

Respecto a los cuestionarios, se validaron hasta 118, lo cual supuso una tasa de respuesta del 20,27%. Respecto al tamaño de la muestra, la población objeto de estudio está controlada y no está conformada por una cantidad de sujetos muy elevada. Por lo tanto, siguiendo a Faul et al. (2009) se realizó un análisis estadístico a través del software G\*Power, el cual permite realizar análisis estadísticos de potencia, calcular el tamaño del efecto y el tamaño de la muestra, necesarios para desarrollar un estudio científico. Concretamente, Hair et al. (2013) establecen que, para estudios de carácter empresarial, se recomienda optar por una potencia estadística de, al menos, 0,8 y a un nivel  $\alpha$  de 0,05 para considerar dicho estudio aceptable. Por lo tanto, respecto a los estudios realizados en la presente tesis se tomó en consideración un tamaño del efecto medio (Effect size d) de 0,15, con una probabilidad de error de 0,05 y una potencia estadística (Power  $1-\beta$  err prob) de 0,80. Siguiendo a Nitzl (2016), se determinó que el tamaño muestral necesario es de 68. Incluso, para alcanzar un nivel todavía más aceptable de poder estadístico, Reinartz et al. (2009) sugieren por lo menos incrementar la muestra hasta 100 casos, lo cual también se cumple.

De las organizaciones que forman parte de la muestra se obtuvo la siguiente información respecto a variables contextuales (nivel de Sello de excelencia de la organización en el momento de la captura de los datos, tamaño de la organización o sector de actividad) que permiten clasificarlas:

- Respecto al gráfico circular de proporción de tipo de Sello EFQM (versión 2013), ver figura 1, se puede corroborar que la muestra es equitativa, sin haber grandes variaciones entre el grupo de organizaciones que posee un tipo de sello de reconocimiento EFQM de la versión de 2013, respecto a cualquier otro.

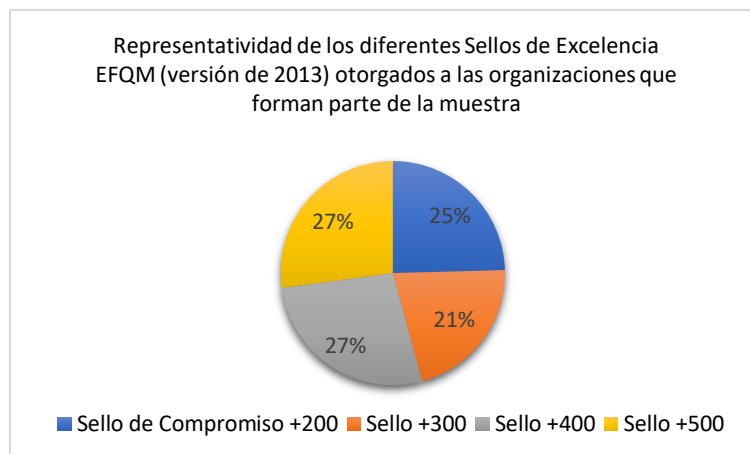


Figura 1. Gráfico circular de proporción de tipo de Sello EFQM (versión 2013), de 118 organizaciones miembros del Club de Excelencia en Gestión que conforman la muestra objeto de estudio. Fuente: Elaboración Propia.

- En el gráfico circular de proporción de sector de actividad (figura 2), cabe destacar que el mayor porcentaje de organizaciones muestreadas están vinculadas al sector servicios (47 organizaciones de 118), seguida de organizaciones públicas (administración pública), así como educativas (públicas o privadas). Realmente la clasificación establecida por el Club de Excelencia en Gestión puede llevar a establecer una organización educativa y pública en el sector servicios; no obstante, la herramienta proporcionada por la institución es útil en la manera en que visualiza y encuadra a la población objeto de estudio, facilitando la identificación de estas organizaciones.



Figura 2. Gráfico circular de proporción de sector de actividad, de 118 organizaciones miembros del Club de Excelencia en Gestión que conforman la muestra objeto de estudio. Fuente: Elaboración Propia.

- En el gráfico circular de proporción de tamaño (figura 3), cabe destacar que el 73% del total de la muestra se corresponde a organizaciones consideradas dentro del grupo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Una proporción en paralelo a la información que proporciona el Marco Estratégico en Política de PYME 2030, elaborado en abril de 2019 por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo ([Ministerio de Industria, C. y T., 2019](#)), que indica que las PYME suponen el 99,8% del tejido empresarial español. Con esto se quiere subrayar la dificultad de establecer un análisis comparativo entre empresas PYME y empresas grandes. Dado que la muestra obtenida solo ha recopilado datos de un 27% de empresas grandes respecto a un 73% restante, que lo componen PYMES, no se ha procedido a establecer un estudio comparativo de acuerdo a este criterio de clasificación.



Figura 3. Gráfico circular de proporción de tamaño, de 118 organizaciones miembros del Club de Excelencia en Gestión que conforman la muestra objeto de estudio. Fuente: Elaboración Propia.

### 1.3.2. Medidas

Los modelos de los capítulos 3 y 4, los cuales ocupan la investigación empírica de la tesis, están modelados como constructos (compuestos) y representan conceptos teóricos relacionados con los campos de conocimiento de la gestión del conocimiento, las capacidades dinámicas, el modelo EFQM (versión de 2013) y los asuntos de gestión del conocimiento presentes en el modelo EFQM de 2013. Siguiendo a [Henseler \(2017\)](#) y [Rigdon \(2012\)](#), en cuanto a la definición de variables conceptuales, los modelos estudiados en este trabajo lo construyen varios constructos de diseño, compuestos con indicadores más elementales.

A continuación, se identifican en la siguiente tabla (tabla 1) las variables conceptuales de los respectivos modelos:

<b>Variables conceptuales (compuestos) de los modelos de estudio</b>	
<b>Variables Conceptuales contempladas en el modelo del Capítulo 3</b>	<b>Variables Conceptuales contempladas en el modelo del Capítulo 4</b>
Asuntos de gestión del conocimiento en el modelo	Capacidades Dinámicas (Tratada como componente de orden superior en modelo de componente jerárquico)
Asuntos GC en EFQM	
Ítems que conforman el constructo de único nivel	
Asuntos de Gestión del Conocimiento en el Modelo EFQM	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y ética, y actúan como modelos a seguir.</li> <li>- 1b. Los líderes definen, supervisan, revisan y impulsan la mejora del sistema de gestión y desempeño de la organización.</li> <li>- 1c. Los líderes interactúan con las partes interesadas externas.</li> <li>- 1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.</li> <li>- 2b. La estrategia se basa en la comprensión del desempeño y las capacidades internas.</li> <li>- 2c. La estrategia y las políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.</li> <li>- 3b. Se desarrollan los conocimientos y capacidades de las personas.</li> <li>- 3c. Las personas están alineadas, involucradas y facultadas.</li> <li>- 3d. Las personas se comunican de manera efectiva en toda la organización.</li> <li>- 4a. Se gestionan los socios y proveedores para obtener beneficios sostenibles.</li> <li>- 4d. Se gestiona la tecnología para respaldar la ejecución de la estrategia.</li> <li>- 4e. Se gestiona la información y el conocimiento para respaldar la toma de decisiones efectiva y construir la capacidad de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad D. de Detección (Capacidades Dinámicas (Tratado como componente de orden inferior en modelo de componente jerárquico)</li> <li>- Capacidad D. de Aprendizaje (Tratado como componente de orden inferior en modelo de componente jerárquico)</li> <li>- Capacidad D. de Integración (Tratado como componente de orden inferior en modelo de componente jerárquico)</li> <li>- Capacidad D. de Coordinación (Tratado como componente de orden inferior en modelo de componente jerárquico)</li> </ul> <p>Fuente: Pavlou y El Sawy (2011)</p>

- 5b. Los productos y servicios se desarrollan para crear un valor óptimo para los clientes.
- 5d. Los productos y servicios se producen, entregan y gestionan.

Fuente:

Criado et al. (2020)

Proceso de gestión del conocimiento (Proceso GC) (Tratada como componente de orden superior en modelo de componente jerárquico)	Proceso de gestión del conocimiento (Proceso GC) (Tratada como componente de orden superior en modelo de componente jerárquico)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de conocimiento (Tratado como componente de orden inferior en modelo de componente jerárquico)</li> <li>- Almacenamiento de conocimiento (Tratado como componente de orden inferior en modelo de componente jerárquico)</li> <li>- Transferencia de conocimiento (Tratado como componente de orden inferior en modelo de componente jerárquico)</li> <li>- Aplicación de conocimiento (Tratado como componente de orden inferior en modelo de componente jerárquico)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de conocimiento (Tratado como componente de orden inferior en modelo de componente jerárquico)</li> <li>- Almacenamiento de conocimiento (Tratado como componente de orden inferior en modelo de componente jerárquico)</li> <li>- Transferencia de conocimiento (Tratado como componente de orden inferior en modelo de componente jerárquico)</li> <li>- Aplicación de conocimiento (Tratado como componente de orden inferior en modelo de componente jerárquico)</li> </ul>
Basada en las fuentes de: Chou et al. (2007) Jansen et al. (2005) Gold et al. (2001)	Basada en las fuentes de: Chou et al. (2007) Jansen et al. (2005) Gold et al. (2001)
Resultados en los clientes	Resultados en los clientes
Resultados en el personal	Resultados en el personal
Resultados en la sociedad	
Resultados clave	
Fuente: EFQM (2012)	Fuente: EFQM (2012)

Tabla 1. Variables conceptuales (compuestos) que conforman los modelos de estudio de los capítulos 3 y 4. Fuente:

Elaboración Propia

Respecto a los constructos contemplados en el modelo del Capítulo 3, se deben hacer las siguientes aclaraciones:

- Constructo *Asuntos de gestión del conocimiento en el modelo EFQM*: se trata de un constructo unidimensional estimado en modo A, es decir, como constructo reflectivo (Chin, 2010; Hair et al., 2019) en el cual se espera la correlación de sus indicadores (Jarvis et al., 2003). Los indicadores que conforman este constructo son los subcriterios

contemplados en el modelo EFQM en su versión de 2013, que conllevan alguna relación con la gestión del conocimiento, de acuerdo al estudio de [Criado-García et al. \(2020\)](#):

*1a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y ética, y actúan como modelos a seguir. 1b. Los líderes definen, supervisan, revisan y impulsan la mejora del sistema de gestión y desempeño de la organización. 1c. Los líderes interactúan con las partes interesadas externas. 1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización. 2b. La estrategia se basa en la comprensión del desempeño y las capacidades internas. 2c. La estrategia y las políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan. 3b. Se desarrollan los conocimientos y capacidades de las personas. 3c. Las personas están alineadas, involucradas y facultadas. 3d. Las personas se comunican de manera efectiva en toda la organización. 4a. Se gestionan los socios y proveedores para obtener beneficios sostenibles. 4d. Se gestiona la tecnología para respaldar la ejecución de la estrategia. 4e. Se gestiona la información y el conocimiento para respaldar la toma de decisiones efectiva y construir la capacidad de la organización. 5b. Los productos y servicios se desarrollan para crear un valor óptimo para los clientes. 5d. Los productos y servicios se producen, entregan y gestionan.*

Los ítems para el análisis de medida de este constructo se basan en los criterios del modelo EFQM de la versión de 2013 que tratan asuntos de gestión del conocimiento de acuerdo al trabajo de [Criado-García et al. \(2020\)](#).

- Constructo *Proceso de gestión del conocimiento*: se estudia la gestión del conocimiento a través de una secuencia de fases interconectadas que conforman un proceso y se define *Proceso de gestión del conocimiento* al constructo de segundo orden multidimensional superior ([Polites et al., 2012](#)). Siguiendo a [Edwards \(2001\)](#), este constructo hace referencia a diferentes dimensiones que guardan relación entre ellas, pero que son tratadas como conceptos de la teoría únicos. Concretamente, este constructo se compone de la *creación, almacenamiento, transferencia y aplicación de conocimiento*. Este constructo se estima en modo A, dado que se esperan correlaciones altas entre las dimensiones que lo conforman ([Sarstedt et al., 2016](#)).

La construcción de los ítems para el análisis de medida de este constructo se inspira en trabajos como los de [Chou et al. \(2007\)](#), [Jansen et al. \(2005\)](#) o [Gold et al. \(2001\)](#) acerca del proceso de gestión del conocimiento.

- Los constructos resultados en clientes, personas, sociedad y resultados clave, son unidimensionales y estimados en modo A. Los ítems se basan en las medidas de percepción formuladas en cada uno de los criterios de resultados del modelo EFQM de la versión de 2013.

Respecto a los constructos contemplados en el modelo del Capítulo 4, se deben hacer las siguientes aclaraciones:

- Los constructos de *Resultados en clientes* y *Resultados en personal*, son los mismos que se han utilizado en el modelo del capítulo 3.
- El constructo *Proceso de gestión del conocimiento* es el mismo que ha participado en la construcción del modelo del capítulo 4.
- *Capacidades dinámicas* es un constructo multidimensional superior que ha sido creado por las dimensiones de detección, aprendizaje, integración y coordinación, capacidades dinámicas basadas contempladas en el trabajo de [Pavlou y El Sawy \(2011\)](#), en modo reflectivo. Estas dimensiones, establecidas en nuestro modelo como constructos de primer orden, forman un constructo de segundo orden multidimensional, estimado en Modo A ([Hair et al., 2019](#)) dado que se esperan que los indicadores estén fuertemente correlacionados al compartir una fuente común ([Jarvis et al., 2003](#)).

Los ítems que conforman el cuestionario se han adoptado del trabajo de [Pavlou y El Sawy \(2011\)](#).

### **1.3.3. Metodología**

La tesis desarrolla la investigación en base a la siguiente metodología:

- Primeramente, se profundiza en la literatura de los principales campos de estudio, fundamentales para comprender cuál es hasta hoy la base de conocimiento académico y cuáles son sus principales contribuciones. La revisión de la literatura -estado de la cuestión- es fundamental para la investigación y permite la aproximación a los campos de conocimiento que serán objeto de estudio, permitiendo identificar qué es lo que se conoce hasta la fecha, que sea lógicamente de interés para la futura investigación ([Guirao Goris, 2015](#)). En lo particular, los campos de conocimiento que son objeto de estudio en esta tesis han avanzado a través de las propuestas de otros investigadores, actualizando, innovando o mejorando el entendimiento de las teorías y las relaciones entre las mismas.

Por lo tanto, la revisión de la literatura se realizó a partir de la consulta de fuentes secundarias, concretamente trabajos de investigación anteriores, así como los más novedosos que se publicaron durante el periodo de elaboración del presente trabajo. Para ello, son de un interés prioritario los artículos académicos disponibles en las

principales bases de datos de carácter bibliográfico, cuya indexación en WoS o Scopus han facilitado el acceso a la investigación más actual.

Para el acceso a dichas fuentes, la Universidad de Sevilla dispone de un acceso para el alumnado por el cual, a través del certificado digital proporcionado por la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre (FNMT-DNIE) español, se puede acceder al contenido íntegro de artículos en las revistas de impacto de las editoriales más prestigiosas de forma gratuita, lo cual ha permitido reducir considerablemente el tiempo y coste de consultar y acceder a dichas fuentes. Igualmente, también se utilizó como herramienta de búsqueda de información Google Académico, cuya plataforma ofrece filtros útiles para la búsqueda de información.

Además de lo anteriormente descrito, entre otras fuentes secundarias figuran los manuales especializados en temáticas de gestión de la calidad y gestión del conocimiento, las versiones completas de los modelos EFQM de la versión de 2013 y la de 2020, así como contenido audiovisual elaborado por el Club de Excelencia en Gestión en España.

Para tal fin, ocupa una primera parte del estudio la investigación teórica de la gestión de la excelencia a través de los modelos de excelencia empresarial, en particular el Modelo EFQM de Excelencia. Además, se establece una comparativa de este modelo entre las versiones de 2013 y 2020. A su vez, se profundiza en las diferencias que presentan ambos modelos respecto a los asuntos de gestión del conocimiento. A continuación, se profundiza en el marco teórico de la gestión del conocimiento y se revisa la literatura académica que estudia el proceso de gestión del conocimiento organizativo, desde los principales trabajos de [Alavi y Leidner \(2001\)](#) y [Alavi et al. \(2005\)](#) hasta los más actuales. Una vez expuesta la literatura de este campo de conocimiento, se analizan qué estudios han vinculado asuntos de la gestión del conocimiento dentro del modelo EFQM. Posteriormente, constituye también una parte del marco teórico de la tesis la teoría de las capacidades dinámicas, dado que conforman parte del modelo de estudio planteado en el capítulo 4. Se parte del trabajo seminal de [Teece et al. \(1997\)](#) y se profundiza en el de [Pavlou y El Sawy \(2011\)](#), cuya propuesta sirve para establecer el constructo denominado *Capacidades Dinámicas* tratado en el capítulo 4. Se revisa la literatura hasta las teorías más actuales y se reflexiona acerca de la taxonomía de las capacidades dinámicas y la complejidad imperante en este campo de conocimiento. Finalmente, se expone una revisión de la literatura entre la gestión del conocimiento y las capacidades dinámicas. Estos campos de conocimiento, en expansión y con una rica literatura presentan diferentes enfoques, y a través de sus investigadores presentan



modelos que dificultan la integración entre ambos. En consecuencia, se abordan los estudios que relacionan ambos campos de conocimiento, un cometido obligado dado que el capítulo 4 de la tesis propone un modelo empírico novedoso que integran las capacidades dinámicas con el proceso de gestión del conocimiento y los resultados en agentes de interés clave para el modelo EFQM en su versión de 2013.

Lo anterior forma parte del capítulo 2 de esta tesis.

- En segundo lugar, los capítulos 3 y 4 abordan el estudio empírico de modelos que establecen relaciones lineales entre variables latentes (compuestos). Los compuestos (Rigdon, 2012) establecen comprobaciones empíricas de las hipótesis que se han establecido con las variables conceptuales. De acuerdo con Henseler (2017a), los estudios realizados en estos capítulos son propios de la investigación explicativa pues se modelizan constructos que son tratados en forma de compuestos (Henseler, 2018), y que son construidos por sus respectivos indicadores.

Los pasos que se han establecido para realizar los estudios de los modelos se basan en los establecidos por Hair et al. (2019): especificación del modelo estructural, especificación del modelo de medida y, finalmente, recogida y examen de datos. A continuación, se desarrollan con mayor especificidad estos hitos en la investigación.

Previamente se modelizaron los compuestos y se construyeron los diagramas para establecer las relaciones e hipótesis de estudio. Posteriormente, siguiendo a Rigdon et al. (2017), se utilizó la técnica de mínimos cuadrados parciales (partial least squares o PLS) a través del modelado de ecuaciones estructurales basado en la varianza (Hair et al., 2019) para el análisis de dichos modelos. Siguiendo a Roldán y Sánchez-Franco (2012), el método de mínimos cuadrados parciales ayuda a modelar relaciones estructurales, pues simplifica la conceptualización de la teoría e hipótesis a través de un modo más claro y visual. Además, la modelización de ecuaciones estructurales mediante la técnica de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) es adecuada porque permite realizar una evaluación acerca de la relación entre las variables latentes, es decir, entre constructos no observables (Hair et al., 2019), medidas a través de variables observables (indicadores), indirectamente. Además, se han hipotetizado la naturaleza de las relaciones y la dirección de las mismas (todas positivas), tras el profundo estudio de la literatura académica que las sostiene o ayuda a establecer relaciones con mayor fundamento además de la lógica.

De acuerdo con lo anteriormente descrito, tras especificar los modelos estructurales se especifican los modelos de medida, que serán posteriormente objeto de análisis,

estableciendo la relación entre las variables latentes y sus respectivos indicadores. En este sentido, al medir constructos, es decir, variables latentes que no son observables, y dada la dificultad que presenta su medición al ser fenómenos abstractos, se utilizan una serie de indicadores que actúan como variables de aproximación, los cuales representan un determinado aspecto del constructo del que forma parte y que contribuyen en su conjunto (total de los ítems del constructo) a mejorar la calidad de las mediciones (Hair et al., 2019).

En el capítulo 3 se representan a través de hexágonos y en el capítulo 4 se utilizan óvalos para representar constructos de primer orden y también de orden inferior cuando forman parte de componentes jerárquicos (Hair et al., 2019); a su vez, los componentes de orden superior que constituyen dichos componentes jerárquicos se han diseñado mediante hexágonos para diferenciarlos de los anteriores. Así pues, debido a que las relaciones objeto de análisis son más complejas y necesitan niveles de abstracción superiores, se establecieron estructuras de orden superior (Proceso de Gestión del Conocimiento y Capacidades Dinámicas) (Hair et al., 2021), lo cual ha permitido simplificar el nomograma, facilitando su interpretación, pero también con el objeto de mejorar los resultados de validez discriminante, de acuerdo con los criterios establecidos por Henseler et al. (2015). Ambos modelos de componentes jerárquicos tratados en los capítulos 3 y 4, son de carácter reflectivo-reflectivo (Temme y Diamantopoulos, 2016).

El capítulo 4 aborda además un estudio de mediación, que incorpora una variable mediadora (proceso de gestión del conocimiento) entre los constructos capacidades dinámicas y resultados en personas (empleados), así como en clientes. El trabajo de este capítulo es comparativo, pues se trata de analizar si las capacidades dinámicas influyen en los resultados a través del proceso de gestión del conocimiento y qué diferencia hay cuando esta variable mediadora no está presente. Siguiendo a Hair et al. (2019), los cambios que se efectuasen sobre el constructo exógeno (en este caso, las capacidades dinámicas), modificarían la variable mediadora (proceso de gestión del conocimiento) y, a su vez, repercutirían sobre los constructos endógenos (constructos de resultados). En este sentido, la variable mediadora va a ser relevante, pues determina la naturaleza de la relación entre las capacidades dinámicas y los constructos de resultados.

Para alcanzar los objetivos anteriores en cuanto a la modelización, análisis e interpretación de los datos se emplea el software SmartPLS (Ringle et al., 2022), que permite el examen de los modelos establecidos.

Para medir cada uno de los ítems que forman parte de los compuestos, se ha establecido una escala de medida ordinal tipo Likert de siete puntos con las categorías que van desde un total desacuerdo a un total acuerdo, precodificando de antemano las respuestas, salvo en algunos ítems, donde el sentido de la pregunta del cuestionario era negativo, es decir, inverso, por lo que hubo que proceder posteriormente a codificarlos correctamente de acuerdo a la lógica.

Además de evaluar las hipótesis planteadas en cada uno de los modelos, uno de los propósitos de los análisis desarrollados en los capítulos 3 y 4 es el de evaluar el poder predictivo de los mismos. De acuerdo con [Henseler, J. \(2018\)](#); [Shmueli et al. \(2016\)](#), al estar entre los objetivos del estudio predecir constructos clave y valorar el poder predictivo en su conjunto de un modelo, se justifica el uso de esta técnica. Siguiendo a [Roldán y Cepeda \(2023\)](#), el estudio predictivo valora cómo un modelo predice futuras observaciones o situaciones y determina la capacidad de éste para generar pronósticos precisos para situaciones no consideradas previamente, es decir, predecir datos no vistos ([Danks y Ray, 2018](#)) y determina además si es permite que dichos modelos puedan generalizarse a otras poblaciones. Para tal fin, se valora el poder predictivo fuera de la muestra (*out-of-sample*), utilizando a través de SmartPLS, la herramienta PLSpredict y se siguen los pasos establecidos por [Shmueli et al. \(2019\)](#). Para ello, en el capítulo 3 se establece un análisis predictivo del modelo y en el capítulo 4 se hace un análisis predictivo de dos modelos, comparando el poder predictivo de ambos con la intención de confirmar si una variable mediadora influye no solo en el modelo, sino también en el poder de predicción de las variables endógenas de resultados.

Durante la tesis se ha propiciado y estimulado la publicación de artículos en revistas de alto impacto. En los capítulos 3 y 4 se han establecido diferentes modelos que ayudaron a describir las relaciones expuestas y de los cuales se ha pormenorizado su estudio a través del establecimiento de hipótesis. Estos trabajos tienen un enfoque empírico, con lo cual se enriquece valiosamente la investigación al avanzar en sus respectivos campos de conocimiento, confirmar teorías de carácter relacional y ofrecer un enfoque práctico. De esta manera, se abordan las lagunas existentes en la investigación y se arroja luz sobre las teorías expuestas.

### 1.3.4. Elaboración del Cuestionario

Respecto al modo de obtención de los datos utilizados para el desarrollo de los estudios empíricos contemplados en los capítulos 3 y 4 de la tesis, se utilizó el cuestionario como única herramienta para la recopilación de datos. De acuerdo con la información requerida para los posteriores análisis, se diseñó el mismo en cinco partes (ver apéndice Cuestionario).

La primera parte del cuestionario la conforman variables de contexto (nivel del sello otorgado, años de experiencia con la autoevaluación EFQM, sector en el que realiza su actividad principal, tamaño según el número de trabajadores de su empresa y existencia en la organización de un área específica para la gestión del conocimiento o de la calidad).

Respecto a esta primera parte, cabe hacer algunas aclaraciones:

- Nivel de Sello otorgado: se refiere al nivel de reconocimiento que poseía la organización hasta ese momento -la realización del cuestionario-, en base a los establecidos en la versión del modelo EFQM de 2013. Los sellos que la fundación otorgaba eran los siguientes: Sello de Compromiso hacia la Excelencia Europea 200+, 300+, 400+ y 500+ de Excelencia Europea. El diseño de estos reconocimientos, expedidos por el Club de Excelencia en Gestión en España son equivalentes a los del organismo oficial (figura 4).



Figura 4. Equivalencia de logotipos de reconocimientos EFQM de la versión de 2013 entre el Club de Excelencia en Gestión (España) y la fundación EFQM. Fuente: Club Excelencia en Gestión.

- Sector en el que realiza su actividad principal: el portal web del Club de Excelencia en Gestión, para la versión EFQM de 2013 estableció una clasificación con los sectores de actividad, siendo los siguientes: Administraciones y Entidades Públicas, Banca y Seguros,

Construcción e Inmobiliarias, Educación (Colegios, Universidades...), Energía y Utilities, Industria, Sanidad, Servicios (ocio, profesionales...), Tecnología de la Información y las Comunicaciones, Transporte y, finalmente, de no pertenecer a los anteriores, Otro. La clasificación es la que proporcionaba el mapa interactivo del portal del Club de Excelencia en Gestión antes de la incorporación del nuevo modelo y la actualización del portal corporativo (figura 5).

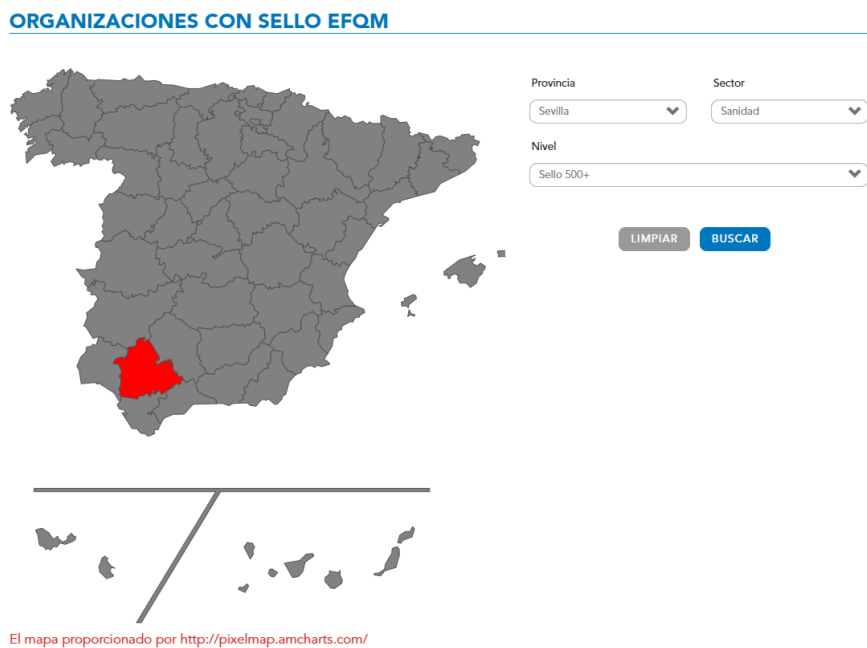


Figura 5. Mapa interactivo del Club de Excelencia en Gestión, para la identificación de organizaciones excelentes de acuerdo a criterios de Provincia, Sector y Nivel de Sello. Fuente: Club de Excelencia en Gestión.

- Tamaño según el número de trabajadores de su organización: para clasificar las organizaciones de acuerdo con su tamaño, se estableció una clasificación en base a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, que, a través de su portal web, en Entrepreneurship - Employees by business size - OECD Data (Tsiapa, 2022), establece la siguiente clasificación: Microempresas (emplean a menos de diez personas), pequeñas empresas (emplean de diez a 49 empleados), medianas empresas (con 50 a 249 empleados) y aquellas que emplean desde 250 empleados o más.

Las siguientes cuatro partes del cuestionario se corresponden con los ítems que miden los constructos (variables latentes), medidos en modo A y que conforman los modelos estructurales (gestión de la excelencia y del conocimiento, proceso de gestión del conocimiento, capacidades dinámicas y resultados).

Para medir estas variables se utilizaron escalas ordinales tipo Likert desde 1 (en desacuerdo total) hasta 7 (en total acuerdo) (Nemoto y Beglar, 2014).

#### **1.4. PRINCIPALES CONTRIBUCIONES**

Con este trabajo se contribuye positivamente los campos de investigación teóricos de la organización de empresas, la dirección estratégica, la gestión del conocimiento y las capacidades dinámicas, mediante la demostración de teorías que no habían sido probadas empíricamente ni probadas en modelos estructurales. La tesis responde a las cuestiones planteadas y explica las relaciones entre constructos teóricos complejos.

En primer lugar, se contribuye a respaldar las teorías en el campo de la gestión del conocimiento y las capacidades dinámicas, sobretodo respecto a las conexiones entre ambas. También se demuestra la idoneidad del marco EFQM para gestionar la excelencia y adecuar los asuntos de gestión del conocimiento a través de procesos de gestión del conocimiento. Además, se comprueba la influencia de estos constructos sobre los resultados, indicadores especialmente importantes para la dirección estratégica al asociarlos a la supervivencia de las organizaciones.

De esta manera se demuestra la validez empírica de los modelos propuestos y sus relaciones, confirmando las hipótesis presentadas.

De forma específica, esta tesis realiza varias contribuciones:

- Aborda el estudio del marco de excelencia del modelo EFQM para la versión de 2013 y de 2020, ofreciendo un estudio comparativo entre los criterios que establecen los modelos y las diferencias habidas respecto al enfoque de ambos.
- Compara los asuntos de gestión del conocimiento que están en ambas versiones del modelo EFQM, de modo comparativo y resaltando las diferencias a través de los criterios y subcriterios de los modelos.
- Confirma que el modelo EFQM de la versión de 2013 comparte afinidades con el proceso de gestión del conocimiento y ofrece una base sólida para el desarrollo y mejora de sus prácticas. Además, que los asuntos de gestión del conocimiento presentes en este modelo estimulan los procesos de gestión de conocimiento y que, en último término afectan positivamente a los resultados. Si bien el modelo EFQM aborda la mejora organizacional de manera integral, los aspectos relacionados con la gestión del conocimiento en este marco no se han explorado completamente y esta tesis contribuye con creces a avanzar en este sentido. Por primera vez se demuestra, a través de un

riguroso análisis empírico, los planteamientos teóricos que vinculaban la gestión del conocimiento al modelo EFQM, incorporando como novedad un proceso integral de gestión del conocimiento, secuencial y lógico, que amplía la investigación, habiendo abordado previamente las propuestas de investigadores precedentes.

- Subraya, a partir de la revisión de la literatura en el campo de las capacidades dinámicas, la necesidad de establecer una clasificación más precisa y unificada que permita comprenderlas mejor, dada la complejidad y número de aportaciones en este campo.
- Establece una relación entre las capacidades dinámicas, los procesos de gestión del conocimiento y los resultados estratégicos (clientes y empleados) de organizaciones excelentes, mediante un estudio empírico, inexplorado antes en la literatura. En este sentido, las capacidades dinámicas como reconfiguradoras de procesos influyen en el desarrollo de capacidades operativas, en este caso, de conocimiento. Para ello, la tesis se acoge a capacidades dinámicas ampliamente respaldadas en la literatura y a un proceso de gestión del conocimiento, igualmente consolidado. Exactamente, se explora cómo las capacidades dinámicas de detección, el aprendizaje, la integración y coordinación, pueden reconfigurar y mejorar prácticas operativas específicas relacionadas con la gestión del conocimiento, a través de la creación, almacenamiento, transferencia y aplicación de conocimiento.
- Confirma la validez predictiva de los modelos propuestos en el estudio y su capacidad para generar predicciones precisas a partir de nuevos datos, dado su alto poder predictivo.

Así, esta tesis mejora la comprensión de cómo las organizaciones pueden lograr el éxito y la adaptabilidad en un entorno empresarial en constante cambio, gracias al desarrollo de capacidades dinámicas, al establecimiento de procesos de gestión del conocimiento y a una gestión excelente.

### **1.5. ESTRUCTURA DE LA TESIS**

A continuación, se presenta la estructura de la tesis, cuyo contenido se ha dividido en cinco capítulos:

**El primer capítulo** es de carácter introductorio, que concluye en el presente punto y cuyo desglose es el siguiente: *Justificación del tema objeto de estudio, Objetivos generales y específicos, Muestra y metodología, Principales Contribuciones y Estructura de la Tesis.*

**El segundo capítulo** aborda la literatura académica que sirve de base para el desarrollo de los capítulos tercero y cuarto, compuestos por un modelo de investigación. Concretamente, el marco teórico presentará los principales postulados teóricos que sustentan la investigación:

En primer lugar, la gestión del conocimiento en las organizaciones y, particularmente, el proceso de gestión del conocimiento. Se presentan las definiciones más relevantes de esta teoría, así como se establecen claramente las diferentes fases o dimensiones que componen el proceso de gestión del conocimiento, de acuerdo a diferentes autores. Las variables de este proceso de gestión del conocimiento que ocupan una mayor consideración, pues constituyen el constructo utilizado en los modelos de investigación de los capítulos tercero y cuarto (creación, almacenamiento, transferencia y aplicación) son debidamente abordados, así como sus principales exponentes académicos.

En segundo lugar, dado que la población objeto de estudio para la tesis está compuesta por organizaciones que han implantado el Modelo de Excelencia EFQM, ocupa una parte del estudio académico este marco de trabajo no prescriptivo.

En tercer lugar, también ahondaremos en el marco teórico de las relaciones que existen entre este modelo de excelencia y la gestión del conocimiento, preámbulo para comprender el capítulo tres de la tesis.

En cuarto lugar, se profundiza en la teoría de las capacidades dinámicas. Se plasmarán las definiciones, categorizaciones y dimensiones propuestas más relevantes en este campo de estudio, centrándonos en el trabajo de los autores [Pavlou y El Sawy \(2011\)](#), cuyo modelo ha servido para analizar las relaciones entre las capacidades dinámicas y los procesos de gestión del conocimiento, desarrollado en el capítulo cuarto. Este modelo de capacidades dinámicas, conformado por la capacidad de detección, aprendizaje, integración y coordinación será previamente desarrollado en el marco teórico.

Finalmente, el marco teórico finaliza con una sección necesaria para valorar los estudios que han relacionado la gestión del conocimiento con las capacidades dinámicas, esenciales para mejorar la comprensión entre estos campos de conocimiento.

**El tercer capítulo** de la tesis se titula El modelo de excelencia EFQM, el proceso de gestión del conocimiento y sus resultados correspondientes: un estudio exploratorio y predictivo, y aborda el primer estudio científico cuyo propósito es analizar las relaciones entre el modelo EFQM, el proceso de gestión del conocimiento y los resultados que dicho modelo de excelencia considera como claves para que una organización pueda supervivir. En él se parte de la teoría referente al proceso de gestión del conocimiento y al marco de excelencia del modelo EFQM de 2013. La



investigación esclarece cómo aspectos del proceso de gestión del conocimiento afectan en el modelo de excelencia EFQM a los resultados en clientes, empleados, sociedad, así como resultados clave para la gestión de la organización. Este estudio demuestra la compatibilidad, así como las sinergias positivas que se establecen entre los constructos denominados Aspectos de la gestión del conocimiento en el modelo EFQM, Proceso de gestión del conocimiento, y Resultados en clientes, Resultados en personal, Resultados en la sociedad, y Resultados clave. Además, es importante destacar que el modelo tiene capacidad predictiva fuerte, un aspecto fundamental que puede ayudar a las organizaciones a mejorar el compromiso con agentes de interés clave para la supervivencia del negocio, gracias al establecimiento de mecanismos que permiten que la gestión del conocimiento influya positivamente en este modelo de excelencia.

**El cuarto capítulo** se titula Modelo predictivo y de mediación para la toma de decisiones en el contexto de capacidades dinámicas y gestión del conocimiento. Este capítulo, a través de la teoría de recursos y capacidades, analiza la relación entre las capacidades dinámicas, el proceso de gestión del conocimiento y resultados en clientes y empleados de la organización. Además, lo hace con un estudio comparativo donde el constructo denominado Proceso de Gestión del Conocimiento sirve para determinar si, con su participación, los efectos sobre los resultados de las capacidades dinámicas son más fuertes, evidenciando una relación causal necesaria. El capítulo contesta a esta cuestión y ofrece además un análisis predictivo novedoso porque establece una comparación del poder de predicción entre dos modelos -uno mediado y otro no-, y que demuestra la relevancia del proceso de gestión del conocimiento en el modelo mediando las relaciones entre las variables latentes Capacidades Dinámicas, Resultados en Clientes y Resultados en Personas al mejorar su poder de predicción. Al igual que en el capítulo tercero de la tesis, las organizaciones que forman parte del estudio trabajaban con el modelo EFQM de la versión de 2013.

**El capítulo quinto** de la tesis proporciona una discusión acerca de los resultados, fruto de los diversos estudios, donde se plasman sus implicaciones teórico-prácticas. Se concluye igualmente la tesis indicando cuáles son las principales limitaciones de los estudios presentados, así como proponiendo futuras líneas de investigación que abran nuevas oportunidades para la mejora del conocimiento de estos campos de estudio.

A continuación (figura 6), se sintetiza la información referida en los capítulos a través del siguiente esquema de la tesis:

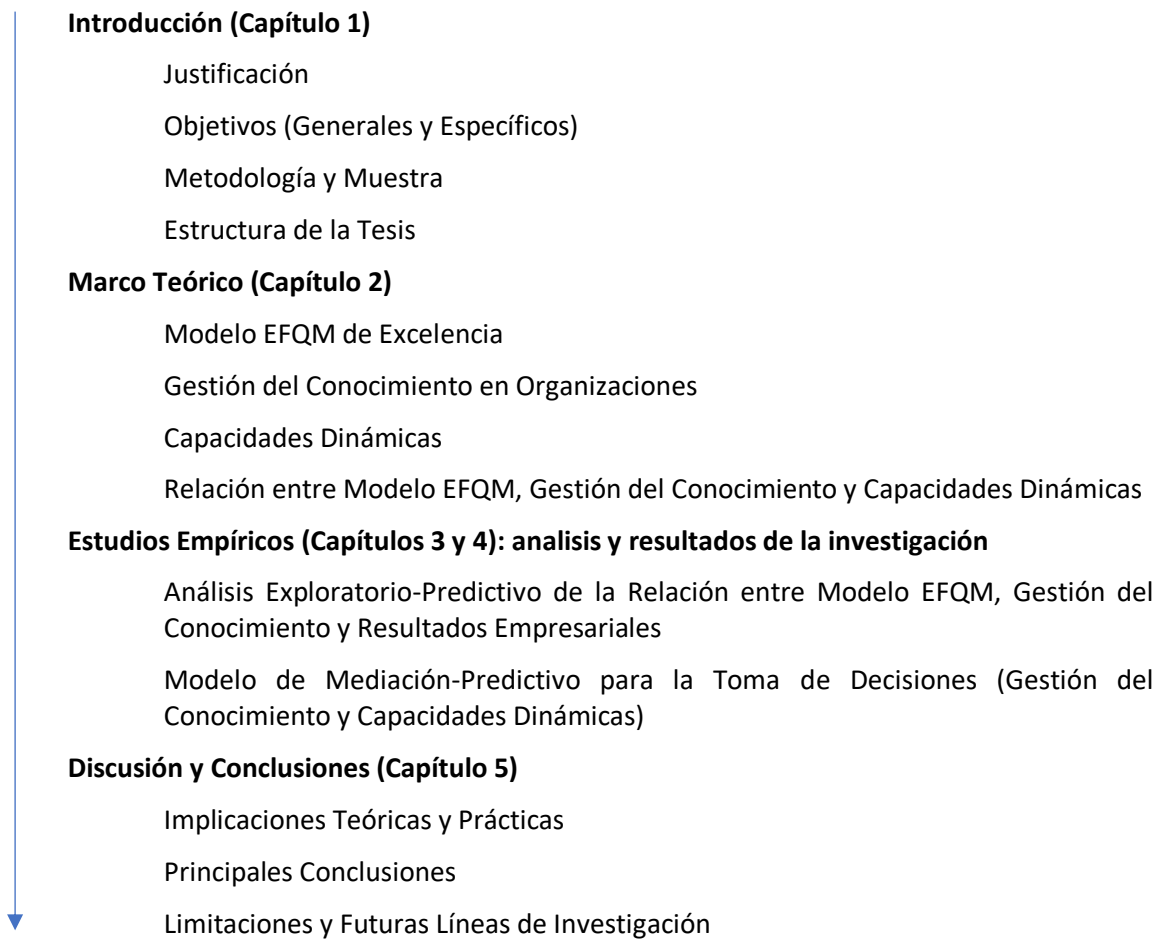


Figura 6. Esquema de tesis. Fuente: Elaboración Propia

## Referencias bibliográficas:

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 107-136.
- Alavi, M., Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2005). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191-224.
- Barreto, L., Amaral, A., & Pereira, T. (2017). Industry 4.0 implications in logistics: an overview. *Procedia manufacturing*, 13, 1245-1252.
- Buisán, M., & Valdéz, F. (2017). La industria conectada 4.0. In *ICE* (p. 89).
- Carazo, M. I. U. (2022). Factores Determinantes de la Gestión de Conocimiento y su incidencia en el Desempeño Organizacional en entornos BANI: Una revisión teórica. *Anfibios*, 5(1), 11-25.
- de Mora Schmidt Fernando Criado García-Legaz Rafael Periañez Cristóbal, A. C. (2021). *Gestión de la calidad*. PIRÁMIDE. Madrid.
- Calvo-Mora, A., Picón-Berjoyo, A., Ruiz-Moreno, C., & Cauzo-Bottala, L. (2015). Contextual and mediation analysis between TQM critical factors and organisational results in the EFQM Excellence Model framework. *International Journal of Production Research*, 53(7), 2186-2201.
- Chang, Christina Ling-hsing; LIN, Tung-Ching. The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge management*, 2015, vol. 19, no 3, p. 433-455.
- Chin, W. W. (2009). How to write up and report PLS analyses. In *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications* (pp. 655-690). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Chou, T. C., Chang, P. L., Cheng, Y. P., & Tsai, C. T. (2007). A path model linking organizational knowledge attributes, information processing capabilities, and perceived usability. *Information & management*, 44(4), 408-417.
- Club Excelencia en Gestión (s/f). *¿Quiénes Somos?* Recuperado el 29 de diciembre de 2023, de <https://www.clubexcelencia.org/index.php/el-club/quienes-somos>
- Club Excelencia en Gestión (s/f). *Organizaciones con sello EFQM en España*, de <https://www.clubexcelencia.org/organizaciones-con-sello-efqm-en-espana?provincia=ES-SE&or=Sanidad&sello=Sello%20500%2B>
- Criado-García, F., Calvo-Mora, A., & Martelo-Landroguez, S. (2020). Knowledge management issues in the EFQM excellence model framework. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 37(5), 781-800.
- Danks, N.P. and Ray, S. (2018), "Predictions from partial least squares models", in *Applying Partial Least Squares in Tourism and Hospitality Research*, Emerald Publishing, pp. 35-52.
- Kindström, D., Kowalkowski, C., & Sandberg, E. (2013). Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. *Journal of business research*, 66(8), 1063-1073.
- Lee, V. H., Leong, L. Y., Hew, T. S., & Ooi, K. B. (2013). Knowledge management: a key determinant in advancing technological innovation? *Journal of knowledge management*, 17(6), 848-872.
- Ministerio de Industria y Turismo (2015). La transformación digital de la industria española. Informe preliminar. Ind. Conectada, 4, 120. Recuperado el 28 de diciembre de 2023 de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfmkaj/https://www.industriaconectada40.gob.es/SiteCollectionDocuments/informe-industria-conectada40.pdf>

- de Godoy, M. F., & Ribas Filho, D. (2021). Facing the BANI world. *International Journal of Nutrology*, 14(2), 33-33.
- Edwards, J. R. (2001). Multidimensional constructs in organizational behavior research: An integrative analytical framework. *Organizational research methods*, 4(2), 144-192.
- Entrepreneurship - Employees by business size - OECD Data. (s/f). theOECD. Recuperado el 7 de enero de 2024, de <https://data.oecd.org/entrepreneur/employees-by-business-size.htm>, quienes
- Escrig, A. B., & de Menezes, L. M. (2015). What characterizes leading companies within business excellence models? An analysis of "EFQM Recognized for Excellence" recipients in Spain. *International Journal of Production Economics*, 169, 362-375.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G\* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160.
- Fonseca, L., Amaral, A., & Oliveira, J. (2021). Quality 4.0: the EFQM 2020 model and industry 4.0 relationships and implications. *Sustainability*, 13(6), 3107. <https://doi.org/10.3390/su13063107>
- Guirao Goris, S. J. A. (2015). Utilidad y tipos de revisión de literatura. *Ene*, 9(2), 0-0.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, 185-214.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., Gudergan, S., Castillo Apraiz, J., Cepeda Carrión, G., & Roldán, J. L. (2021). Manual avanzado de Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *OmniaScience Scholar*.
- Hair Jr, J. F., Hult, M., GT, M., Ringle, C., Sarstedt, M., Castillo Apraiz, J., & Cepeda Carrión, G. A. y Roldán, JL (2019). Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). *Omni Science. Terrassa* <https://doi.org/10.3926/oss>, 37.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2013). Advanced diagnostics for multiple regression: A supplement to multivariate data analysis. *Advanced Diagnostics for Multiple Regression: A Supplement to Multivariate Data Analysis*. Pearson Prentice Hall Publishing. 7th Edition, New York.
- Henseler, J. (2018). Partial least squares path modeling: Quo vadis? *Quality & Quantity*, 52(1), 1-8.
- Henseler, J. (2017). Bridging design and behavioral research with variance-based structural equation modeling. *Journal of advertising*, 46(1), 178-192.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43, 115-135.
- Hong, J., Kianto, A., & Kyläheiko, K. (2008). Moving cultures and the creation of new knowledge and dynamic capabilities in emerging markets. *Knowledge and Process Management*, 15(3), 196-202.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter?. *Academy of management journal*, 48(6), 999-1015.
- Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of consumer research*, 30(2), 199-218.

- Javaid, M., Haleem, A., Singh, R. P., Suman, R., & Gonzalez, E. S. (2022). Understanding the adoption of Industry 4.0 technologies in improving environmental sustainability. *Sustainable Operations and Computers*, 3, 203-217.
- Karimi, J., & Walter, Z. (2015). The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: A factor-based study of the newspaper industry. *Journal of Management Information Systems*, 32(1), 39-81.
- Laaksonen, O., & Peltoniemi, M. (2018). The essence of dynamic capabilities and their measurement. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 184-205.
- Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H. G., Feld, T., & Hoffmann, M. (2014). Industry 4.0. *Business & information systems engineering*, 6, 239-242.
- Lateef, F., Kiat, K. T. B., Yunus, M., Rahman, M. A. A., Galwankar, S., Al Thani, H., & Agrawal, A. (2022). BRAVE: A point of care adaptive leadership approach to providing patient-centric care in the emergency department. *Journal of Emergencies, Trauma, and Shock*, 15(1), 47.
- Lawrence, K. (2013). Developing leaders in a VUCA environment. *UNC Executive Development*, 2013, 1-15.
- Mardani, A., Nikoosokhan, S., Moradi, M., & Doustar, M. (2018). The relationship between knowledge management and innovation performance. *The Journal of High Technology Management Research*, 29(1), 12-26.
- Martusewicz, J.; Szewczyk, K.; Wierzbic, A. The EFQM Radar-Based Assessment of Industry 4.0 Solutions— The Plan of Research. In *Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges*; Soliman, K.S., Ed.; International Business Information Management Association (IBIMA): 2020, pp. 18547–18554.
- Ministerio de Industria, C. y. T. (2019). *Marco Estratégico en Política de PYME 2030*. chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://industria.gob.es/es-es/Servicios/MarcoEstrategicoPYME/Marco%20Estrat%C3%A9gico%20PYME.pdf
- Nemoto, T., & Beglar, D. (2014). Likert-scale questionnaires. In *JALT 2013 conference proceedings* (pp. 1-8).
- Nitzl, C. (2016). The use of partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) in management accounting research: Directions for future theory development. *Journal of Accounting Literature*, 37(1), 19-35.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision sciences*, 42(1), 239-273.
- Polites, G. L., Roberts, N., & Thatcher, J. (2012). Conceptualizing models using multidimensional constructs: a review and guidelines for their use. *European Journal of Information Systems*, 21, 22-48.
- Prashar, A. (2023). Quality management in industry 4.0 environment: a morphological analysis and research agenda. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 40(3), 863-885.
- Reinartz, W., Haenlein, M., & Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based (SEM). *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 332–344.
- Ribeiro, V. B., Nakano, D., Muniz Jr, J., & Oliveira, R. B. D. (2022). Knowledge management and Industry 4.0: a critical analysis and future agenda. *Gestão & Produção*, 29, 5222.

- Rigdon, E. E., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2017). On comparing results from CB-SEM and PLS-SEM: Five perspectives and five recommendations. *Marketing: ZFP—Journal of Research and Management*, 39(3), 4-16.
- Rigdon, E. E. (2012). Rethinking partial least squares path modeling: In praise of simple methods. *Long range planning*, 45(5-6), 341-358.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2022). SmartPLS 4. Oststeinbek: SmartPLS GmbH. *J. Appl. Struct. Equ. Model.*
- Roldán J. y Cepeda, G. (2023). PLS.M1. Seminario PLS— Roldán & Cepeda. Abril 23. En Instituto Tomás de Mercado de Economía y Negocios (IUSEN). *Módulo 1: Fundamentos de PLS-SEM*. Universidad de Sevilla.
- Roldán, J. L., & Sánchez-Franco, M. J. (2012). Variance-based structural equation modeling: Guidelines for using partial least squares in information systems research. In *Research methodologies, innovations and philosophies in software systems engineering and information systems* (pp. 193-221). IGI global.
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Ringle, C. M., Thiele, K. O., & Gudergan, S. P. (2016). Estimation issues with PLS and CBSEM: Where the bias lies! *Journal of business research*, 69(10), 3998-4010.
- Sharma, M., Kamble, S., Mani, V., Sehrawat, R., Belhadi, A., & Sharma, V. (2021). Industry 4.0 adoption for sustainability in multi-tier manufacturing supply chain in emerging economies. *Journal of cleaner production*, 281, 125013.
- Shmueli G, Sarstedt M, Hair JF, Cheah JH, Ting H, Vaithilingam S, Ringle CM (2019) Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLSpredict. *Eur J Mark* 53:2322–2347. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189>
- Shmueli G, Ray S, Estrada JMV, Chatla SB (2016) The elephant in the room: predictive performance of PLS models. *J Bus Res* 69:4552–4564. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.049>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Temme, D., & Diamantopoulos, A. (2016). Higher-order models with reflective indicators: A rejoinder to a recent call for their abandonment. *Journal of Modelling in Management*, 11(1), 180-188.
- Tsiapa, M. (2022). Performance of large firms in Greece during the unstable period of 2011–2016: lessons from the weak parts of Europe. *European Journal of Management and Business Economics*, 31(1), 94-114.
- Wu, I. L., & Chen, J. L. (2014). Knowledge management driven firm performance: the roles of business process capabilities and organizational learning. *Journal of knowledge management*, 18(6), 1141-1164.
- Zangiacomi, A., Pessot, E., Fornasiero, R., Bertetti, M., & Sacco, M. (2020). Moving towards digitalization: a multiple case study in manufacturing. *Production Planning and Control*, 31(2-3), 143-157.



---

**CAPÍTULO 2**

**MARCO TEÓRICO**

---





## 2.1. EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

### 2.1.1. Los Modelos de Excelencia Empresarial

Para [Zdrilić y Dulčić \(2016\)](#), la Excelencia Empresarial se puede entender como *alto nivel de madurez de una empresa u organización en lo que respecta a la gestión y el logro de resultados*. Para [Zapletalová \(2023\)](#), la Excelencia Empresarial, vista como una filosofía de gestión, se debe centrar en tres focos principales: mejorar el rendimiento, mejorar la satisfacción y, en tercer lugar, superar necesidades entre los grupos de interés. La excelencia, vista desde un enfoque operativo, se centra en los intereses del cliente, la mejora continua y el empoderamiento de los empleados ([Saeed et al., 2020](#)); es por ello que las estrategias que deben establecer las organizaciones, orientadas a la excelencia, van enfocadas a mejorar el rendimiento, reducir costes y mejorar la eficiencia en los procesos ([Dahlgaard et al., 2013](#)). No obstante, la excelencia, como un estado de la calidad excelso, no es eterna y mantenerla en el tiempo requiere de un esfuerzo por parte de la organización ([Khatib et al., 2022](#)). El momento de transformación actual: volátil, frágil, globalizado... hace necesario el sostenimiento de ventajas competitivas en el largo plazo, y para conseguirlo es necesaria la gestión responsable que promueven los modelos de excelencia empresarial ([Saleh y Watson, 2017](#)). Estos modelos de excelencia, si logran ser sostenibles, responderán con mayor efectividad y rapidez a las necesidades del entorno ([Alzoubi y Ahmed, 2019](#)). Conocidos en el ámbito anglosajón como *Business Excellence Model* (BEM), estos modelos son una parte fundamental, que ejercen de marco para ayudar a desarrollar una filosofía de gestión de excelencia, para [Escrig y de Menezes \(2015\)](#), uno de los desafíos en gestión más relevantes en la actualidad.

Para [Litos et al. \(2011\)](#) y [Martínez \(2002\)](#), el modelo de excelencia constituye un marco de referencia que funciona a través de una serie de pautas, marcadas por un conjunto de criterios de evaluación, y cuyo objetivo principal es que la organización alcance a mejorar la gestión y resultados a través del empleo de mejores prácticas (liderazgo, desarrollo de estrategias, recursos humanos, gestión de clientes, rendimiento operativo y responsabilidad social ([Din et al., 2020](#)). Estos modelos son, de acuerdo con [Ubaid y Dweiri \(2021\)](#), representaciones esquemáticas que se basan en criterios que están interconectados de forma sistémica, y asociados a una red de elementos, la cual describe el modo en que la organización *sobresaliente* opera para alcanzar niveles elevados de excelencia. Los modelos de excelencia vienen respaldados por una serie de valores fundamentales, así como con habilitadores (elementos que, gestionados de manera efectiva, contribuyen al lograr alcanzar los objetivos de la organización, enfrentar sus desafíos y cambios del entorno) y resultados organizativos ([Fonseca et al., 2021](#)).

En el ámbito internacional hay múltiples modelos de referencia para la gestión de la excelencia. Los más importantes son aquellos once miembros que forman parte del consejo de Global Excellence Model (GEM): el Baldrige Performance Excellence Program (EE. UU.), la Fundación Australiana para la Excelencia Organizacional AOEF (Australia), European Foundation for Quality Management (Europa), Dubai Government Excellence Program (Emiratos Árabes Unidos), Japan Quality Assurance Organization (Japón), China Association of Quality (China), Institute of Quality (India), Fundação Nacional de Qualidade (Brasil), FUNDIBEQ (Península Ibérica y América Latina), IFCT (México), PRIMAVERA Singapur (Singapur) y, finalmente, la Corporación de Productividad de Malasia (Malasia) como miembro asociado (GEM council, 2023; Ghafoor et al., 2022).

Los modelos de excelencia empresarial tienen su origen en los denominados modelos de gestión de calidad total (Kanji, 2002), pues comparten valores similares. De acuerdo con Jankalová y Jankal (2020), éstos funcionan en base a tres puntos esenciales de la Gestión de la Calidad Total: la observación simultánea de personas, procesos y resultados. La literatura ha aceptado ambos, no obstante, los modelos de excelencia se asocian recientemente a aquellos que se implementan en base a un premio a la calidad (Bou-Llusar, 2009; Conti, 2007). De hecho, el *Modelo de Gestión de Calidad Total* se cambió por el *Modelo de Excelencia* tras la creación del modelo americano Malcolm Baldrige y, posteriormente, del EFQM, asociándose la idea de Modelo de Excelencia a aquellos que sirven de base de un premio a la calidad (Gómez et al., 2014). Respecto a este tipo de reconocimientos, los Business Excellence Model con mayor prestigio a nivel mundial, debido a los premios que otorgan, son el Malcolm Baldrige, el EFQM y el premio Deming, del modelo japonés (Para-González, et al., 2021; Kennedy, 2019). El hecho de optar a un premio invita a las organizaciones a que inviertan tiempo para evaluar su gestión a través de las diferentes metodologías de autoevaluación que proporcionan los modelos de excelencia, de modo que facilite la solicitud de estos reconocimientos, que han de venir, previamente validados por una evaluación exterior (Fonseca et al; 2021). El modelo de excelencia, vinculado a los premios de calidad, sirve de marco para implementar la Gestión de la Calidad Total a través de principios y prácticas, las cuales constituyen un sistema lógico (Calvo-Mora et al., 2015; 2014).

### **2.1.2. La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM)**

Bajo el respaldo de la Comisión Europea, la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management) se funda el 15 de septiembre del año 1988 en Auderghem, Bélgica (Moeller, 2001). Diversos empresarios propusieron impulsar a las grandes

empresas europeas a través de iniciativas que tuvieran como objetivo mejorar la gestión de la Calidad Total, pues la competitividad en mercados cuya estrategia se basaba en la calidad era muy alta, y especialmente Japón estaba ocupando una posición de liderazgo (Conti, 2007). En esta propuesta se fundamenta la carta y misión estratégica de la organización, que constituiría oficialmente la fundación el 19 de octubre de 1989 documentada en *Policy Document*, Montreux. Partiendo de este hito, se establecen unos objetivos estratégicos entre los cuales, la entrega de un premio europeo para la Calidad ocupaba una posición fundamental, pues alentaba a las organizaciones a seguir la filosofía de la GCAT en el continente europeo. De hecho, el concepto de calidad de Edward Deming y dicha filosofía impulsó el desarrollo de la fundación (Abbas, 2019).

Así nace EFQM (European Foundation for Quality Management), una organización que no contempla el ánimo de lucro y que es un referente en los países que integran la Unión Europea, aunque también tiene fuerte influencia fuera de esta comunidad, sirviendo para cualquier organización que busque mejorar e innovar.

### **2.1.3. El modelo EFQM**

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad redactó un modelo que ha ido actualizando debido a los cambios transformadores del entorno, aunque sin desorientar su propósito principal: cómo lograr que una organización reoriente su gestión, con el propósito de hacerla mejor. La experiencia del modelo, aplicándose en organizaciones cuya actividad se ha desarrollado en mercados volátiles, cambiantes, de características VUCA o BANI, ha ayudado a que la EFQM mejore el análisis organizativo, establezca mejores formas de prevenir los cambios, y apueste además por la inteligencia predictiva como herramienta para mejorar la toma de decisiones. Actualmente, el modelo EFQM es ampliamente reconocido en Europa y se utiliza en una variedad de organizaciones, tanto en el ámbito público como en el privado (Para-González, et al., 2021).

Respecto a las particularidades del EFQM, éste es un modelo de referencia práctico y no prescriptivo. A diferencia de una norma, o de los sistemas de acreditación, basados en estándares, en el modelo de referencia no existen directrices ni reglas establecidas para su ejecución. Igualmente, las temáticas que trata el modelo son globales y con un enfoque holístico, indiferenciando el sector de actividad, tamaño o experiencia de la organización que apueste por la gestión excelente (Fonseca et al., 2021; Russell, 2000). Este enfoque es diferente al de la norma, cuyo tema es muy específico, o al de los Sistemas de Acreditación, cuyas temáticas son

sectoriales. Además, el modelo de referencia EFQM no está orientado a procesos ni a indicadores, sino que se evalúa a través de enfoques y evidencias, por lo cual este tipo de evaluación carece de una necesidad de mantener un registro documental ni programar una auditoría.

El EFQM permite que la organización se autoevalúe mediante al trabajo autónomo, respecto al enfoque establecido en su modelo. Como todo modelo de excelencia, que permite identificar, una vez autoevaluada la organización, sus fortalezas y debilidades, y que tiene un impacto en los planes de mejora que buscan mejorar el rendimiento (Giménez Espín et al.,2023)., el modelo EFQM es un *modelo-sociedad* que busca la causa-efecto; es decir, obliga a preguntar a la organización qué hace y qué resultados encuentra con lo que hace. Para ello, permite a las organizaciones que puedan evaluar en qué punto se encuentran respecto a la excelencia, entendida *excelencia* como meta definitiva pero inalcanzable. En este sentido, el modelo EFQM concibe el alcance de la excelencia como una utopía real, con unos objetivos y métodos establecidos, cuyas pautas orientan la toma de decisiones e invitan a la acción, pero, que aun acercándose la organización cada vez más al alcance de ésta -la excelencia-, nunca logrará alcanzarla completamente (Franz, 2021).

Por otra parte, el modelo EFQM normaliza la comunicación de las ideas dentro y fuera de la compañía, al proporcionar un solo lenguaje y modo de pensamiento. Igualmente, integra dentro de una estructura todo el sistema de gestión de la empresa *sirviendo como marco global para estructurar y desarrollar la excelencia sostenida* (EFQM, 2012).

- Los Conceptos Fundamentales de Excelencia (Versión 2013).

El modelo EFQM justifica la necesidad de establecer unos Conceptos Fundamentales de Excelencia (figura 7); concretamente ocho, que son pilares que garantizan la excelencia sostenida y que se fundamentan directa e indirectamente en una serie de diez principios europeos que se plasmaron en la Convención Europea de Derechos Humanos en 1953, y en la Carta Social Europea (con la revisión de 1996) (EFQM, 2012).

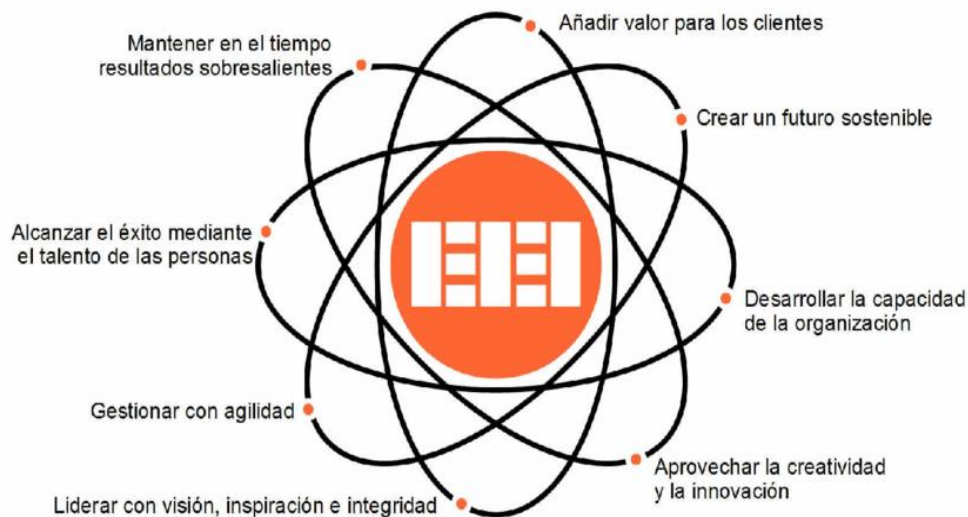


Figura 7. Conceptos Fundamentales de Excelencia contemplados en el modelo EFQM de la versión de 2013. Fuente: EFQM (2012).

Los diez principios contemplados en [Pacto Mundial \(2023\)](#) para las organizaciones son los siguientes: 1. *Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.* 2. *Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los Derechos Humanos.* 3. *Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.* 4. *Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.* 5. *Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.* 6. *Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.* 7. *Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.* 8. *Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.* 9. *Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.* 10. *Las empresas deben trabajar contra la corrupción todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.*

Respecto a los Conceptos Fundamentales de la Excelencia se encuentran: *Añadir valor para los clientes, Crear un futuro sostenible, Desarrollar la capacidad de la organización, Aprovechar la creatividad y la innovación, Liderar con visión, inspiración e integridad, Gestionar con agilidad, Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas y Mantener en el tiempo resultados sobresalientes.*

- Los Conceptos Fundamentales de la Excelencia (implícitos en la versión de 2020): El nuevo modelo ([EFQM, 2020](#)) reconoce el conjunto de valores europeos que forman parte de la fundación, los cuales se recogen en la Carta de los Derechos Fundacionales

de la Unión Europea, la Convención Europea de Derechos Humanos, la Directiva 2000/78/EC de la Unión Europea y, finalmente, la Carta Social Europea. Asimismo, la fundación reconoce el papel que las organizaciones desempeñan a la hora de respaldar los objetivos de Naciones Unidas, los cuales inspiraron el Modelo el EFQM: el Pacto Mundial de Naciones Unidas (2000), que contiene diez principios de responsabilidad y sostenibilidad en las organizaciones; así como diecisiete objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (figura 8), cuyo principal fin es conseguir *un futuro sostenible para todos*, haciendo frente a unos importantes desafíos que tienen alcance global (*la pobreza, la desigualdad, el clima, la degradación ambiental, la prosperidad, la paz y la justicia*) (Organización de las Naciones Unidas, s.f.). Pero no desarrollan, a diferencia del modelo anterior, los ocho Conceptos Fundamentales, sino que esencialmente están disueltos e integrados en el propio modelo. Las razones que defienden esta novedad obedecen a las críticas vertidas por los expertos en el modelo de 2013, al poner de manifiesto duplicidades innecesarias, entre los puntos y los valores de Excelencia.



Figura 8. Objetivos y Metas de Desarrollo Sostenible. Fuente: Naciones Unidas

#### 2.1.4. El funcionamiento del modelo EFQM

Siguiendo a [Sampaio et al. \(2012\)](#), es fundamental el compromiso de toda la organización para lograr implementar un modelo de excelencia. Ésta debe comprender los principios, valores, criterios y enfoques fundamentales del modelo para alcanzar resultados óptimos a largo y corto plazo. En consecuencia, la implementación del modelo EFQM exige que la organización realice una serie de ajustes en su gestión. Para [Din et al. \(2020\)](#), los ajustes que debe realizar la organización repercutirán en su estrategia organizativa, procedimientos, prácticas... por

consiguiente, es esencial adquirir una comprensión completa de la filosofía, el contenido y la ejecución.

Como el modelo favorece la autonomía y establece una autoevaluación, la organización necesita una hoja ruta, es decir, un marco de actuación, es por eso que, para tal fin, el modelo establece una serie de criterios. Concretamente, el modelo EFQM 2013 se establece en base a nueve criterios divididos de la siguiente forma: cinco criterios son agentes facilitadores y los cuatro restantes se clasifican como resultados (EFQM, 2012). Los criterios *Agente Facilitador* ponen el foco en aquello que hace la organización para alcanzar la excelencia organizativa. Los criterios que se refieren a *Resultados*, versan sobre aquello que la organización logra, y de qué forma lo hace. Existe una relación causa-consecuencia, pues los criterios de *Resultados* son fruto de los *Agentes Facilitadores*. Los criterios *Agente Facilitador* son Liderazgo, Personas, Estrategia, Alianzas y Recursos, Procesos, Productos y Servicios. Estos agentes facilitadores habilitan, muestran el modo en que la organización opera. Por otra parte, los criterios *Resultados* son Resultados en las Personas, Clientes, Sociedad y Resultados Clave. Estos criterios son consecuencia de la actividad de los criterios habilitadores.

Este modelo da importancia al líder como impulsor de la gestión del personal, las estrategias, y las alianzas y recursos y, a posteriori, mediante el establecimiento de determinados procesos se elaboran productos y/o servicios que influyen en los resultados. Giménez Espin et al. (2023b) resume brevemente aquellos estudios que defienden la existencia de relaciones directas entre los criterios habilitadores y los de resultados. En este sentido, la autoevaluación parece establecer una relación positiva con el rendimiento de la organización.

Respecto a los criterios de resultados, el modelo EFQM de la versión de 2013 emplea cuatro criterios. Cada uno de ellos se divide en una serie de *medidas* denominadas medidas de percepción: de clientes, empleados y sociedad, e indicadores de rendimiento *-medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre las percepciones de los grupos de interés relevantes de la sociedad* (EFQM, 2012, p. 23-25). Con carácter especial el último criterio (9. Resultados Clave) se divide entre *Resultados Clave de la Actividad* e *Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad*.

No obstante, se procede a comparar la versión de 2013 con la actualización del modelo en la reciente versión de 2020, que presenta cambios significativos. En el nuevo modelo de 2020 los criterios que se contempla son siete, mientras que los criterios contemplados en la versión de 2013 son nueve. En las figuras 9 y 10 se exponen los criterios contenidos en ambos modelos:





Figura 9. Modelo EFQM versión de 2020. Fuente: EFQM (2020).

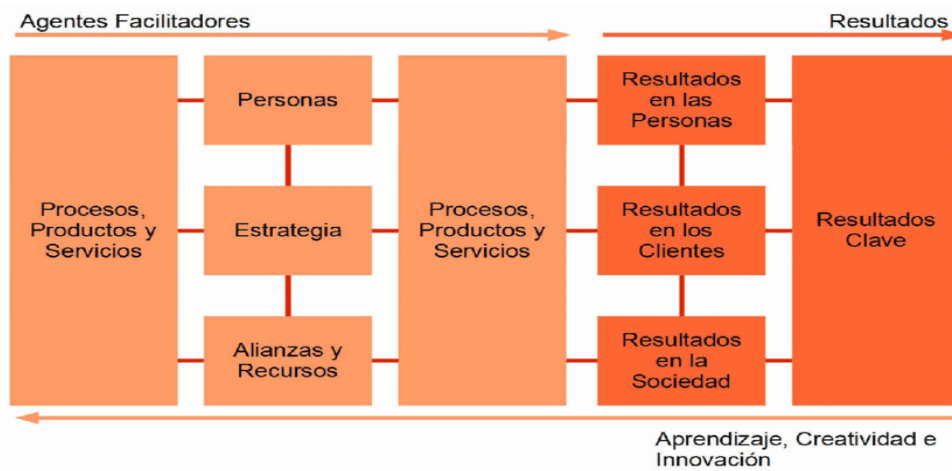


Figura 10. Conceptos Fundamentales Modelo EFQM versión de 2013. Fuente: EFQM (2012).

Centrándonos en estos criterios, cada uno de ellos contiene una serie de subcriterios. El modelo EFQM de la versión de 2013 presenta treinta y dos, a diferencia de la versión de 2020, que contempla 23 subcriterios y 2 criterios de resultados.

A continuación, en la tabla 2 se exponen las diferencias entre los subcriterios de ambas versiones:

---

**Subcriterios establecidos en el modelo EFQM para la versión de 2013 y 2020**

---

Versión 2013	Versión 2020
<p>1a. Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.</p> <p>1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.</p> <p>1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos.</p> <p>1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.</p> <p>1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.</p>	<p>1.1. Definir el propósito y la visión</p> <p>1.2. Identificar y entender las necesidades de los Grupos de Interés.</p> <p>1.3. Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos.</p> <p>1.4. Desarrollar la estrategia.</p> <p>1.5. Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno.</p>
<p>2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.</p> <p>2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.</p> <p>2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.</p> <p>2d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.</p>	<p>2.1. Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores.</p> <p>2.2. Crear las condiciones para hacer realidad el cambio</p> <p>2.3. Estimular la creatividad y la innovación</p> <p>2.4. Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia.</p>
<p>3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.</p> <p>3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.</p> <p>3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.</p> <p>3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.</p> <p>3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.</p>	<p>3.1. Clientes: construir relaciones sostenibles</p> <p>3.2. Personas: atraer, implicar, desarrollar y retener el talento.</p> <p>3.3. Inversores y Reguladores: asegurar y mantener su apoyo continuo.</p> <p>3.4. Sociedad: contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad.</p> <p>3.5. Partners y Proveedores: construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible.</p>
<p>4a. Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.</p> <p>4b. Gestión de los recursos económico financieros para asegurar un éxito sostenido.</p> <p>4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.</p> <p>4d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.</p>	<p>4.1. Diseñar el valor y cómo se crea.</p> <p>4.2. Comunicar y vender la propuesta de valor.</p> <p>4.3. Elaborar y entregar la propuesta de valor.</p> <p>4.4. Diseñar e implantar la experiencia global.</p>

---

4e. Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.	
5a. Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.	5.1. Gestionar el funcionamiento y el riesgo.
5b. Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.	5.2. Transformar la organización para el futuro.
5c. Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.	5.3. Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología.
5d. Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan.	5.4. Aprovechar los datos, la información y el conocimiento.
5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.	5.5. Gestionar los activos y recursos.
6a. Percepciones (Clientes)	6. Percepción de los Grupos de Interés
6b. Indicadores de rendimiento (Clientes)	Resultados de percepción de clientes. Resultados de percepción de personas. Percepción de percepción de inversores y reguladores. Resultados de percepción de la sociedad. Resultados de percepción de partners y proveedores.
7a. Percepciones (Personas)	7. Rendimiento estratégico y operativo
7b. Indicadores de rendimiento (Personas)	Logros alcanzados en la consecución del propósito y la creación de valor sostenible. Rendimiento financiero. Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés clave. Consecución de los objetivos estratégicos. Logros en la gestión del funcionamiento. Logros en la gestión de la transformación. Mediciones predictivas para el futuro de la organización.
8a. Percepciones (Sociedad)	
8b. Indicadores de rendimiento (Sociedad)	
9a. Resultados Clave de la Actividad	
9b. Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad	

Tabla 2. Subcriterios establecidos en el modelo EFQM entre la versión de 2013 y la de 2020 enumerados por orden.

Elaboración Propia.

### **2.1.5. Naturaleza dinámica del modelo EFQM**

Gómez et al. (2017) indica acerca de los modelos, que *tienen una naturaleza dinámica y están sujetos a enmiendas y revisiones periódicas*. Centrándonos en el modelo EFQM, la organización que implementa el modelo encuentra un canal activo de retroalimentación que parte de los criterios de *Resultados* hasta los *Agentes Facilitadores*. Este canal está conformado por el Aprendizaje, la Creatividad y la Innovación (EFQM, 2012) y defiende la mejora constante de los Agentes Facilitadores que, después, tendrán efecto sobre los criterios de Resultados. En este sentido, el modelo defiende su naturaleza dinámica (Criado-García et al., 2020; Gómez-Gómez et al., 2011). Pero la naturaleza dinámica del Modelo también se ve fuertemente respaldada a través del razonamiento que subyace en el Esquema Lógico REDER (Balbastre-Benavent y Canet-Giner, 2011), la herramienta que presenta este modelo y que define como *una poderosa herramienta de gestión y una manera estructurada de evaluar el rendimiento de una organización*. Este esquema se basa en el ciclo Deming y Shewhart, a través de la metodología PDCA, que establece un ciclo compuesto de las fases *Planificar – Hacer – Verificar – Actuar*, y cuya meta es la mejora continua de la calidad (Dima et al., 2023; Murthy et al., 2022; Glykas, 2019; Sokovic et al., 2010). Concretamente, el Esquema Lógico REDER hace referencia a *Resultados –Enfoque – Despliegue – Evaluación – Revisión, así como perfeccionamiento*, y constituye una herramienta de evaluación del rendimiento organizacional, de mejora continua, que inicia con una determinación previa de los resultados que se esperan obtener en la organización, para después planificar el modo de alcanzarlos, mediante la adopción de un determinado enfoque (ver figura 11). Las siglas REDER, en inglés corresponden a RADAR (Results, Approach, Deploy, Assess and Refine). Las partes del esquema que conforma esta lógica están interconectadas y los fines que persigue cada una de ellas son los siguientes:

- Establecer los resultados que se desean alcanzar como parte de la estrategia.
- Diseñar y ejecutar un sistema integrado de métodos efectivos (enfoques) para obtener los resultados necesarios, tanto en el momento actual como en el futuro.
- Llevar a cabo los métodos (enfoques) de forma organizada para asegurar su puesta en práctica.
- Valorar y mejorar los métodos implementados basándose en la supervisión y análisis de los resultados logrados y las actividades de aprendizaje en curso.



Figura 11. Esquema lógico REDER. Modelo EFQM de la versión de 2013. Fuente: EFQM (2012).

Es importante subrayar que la organización debe tener la capacidad de implementar un sistema de supervisión y evaluación de forma sistemática, que es fundamental para que logre implementar la mejora continua a través del esquema lógico REDER. Para que el sistema REDER funcione, es necesario establecer este sistema en sus enfoques con la finalidad de medir los procesos de la organización de forma sistemática y garantizando la integración de los mismos.

A pesar de lo anterior, [Balbastre-Benavent y Canet-Giner \(2011\)](#) advierten que la finalidad de implementar el modelo no debe ser la de optar a un premio de calidad, pues fomentaría su estatismo al no servir de acicate para la mejora continua ni el aprendizaje. De acuerdo con los autores, las organizaciones parecen centrarse en las fortalezas organizativas en miras de llamar la atención de los evaluadores. Para contrarrestar esta tendencia, uno de los Conceptos fundamentales de la excelencia erigido en el modelo EFQM se titula *Aprovechar la creatividad y la innovación*, y es precisamente mediante la innovación donde el modelo se dinamiza. Igualmente, el fomento del desarrollo, propuesto en varios de sus nueve criterios.

#### **2.1.6. El Club de Excelencia en Gestión y reconocimientos a la excelencia**

De acuerdo con [Gómez-López et al \(2017\)](#), el Club de Excelencia en Gestión es una organización sin ánimo de lucro que pretende ser un referente en el campo de la excelencia. El portal web ClubExcelencia.org define el Club de Excelencia en Gestión como una *asociación empresarial, independiente y sin ánimo de lucro, dedicada a mejorar la gestión y los resultados corporativos de las organizaciones, promoviendo una gestión excelente, innovadora y sostenible, para convertir a nuestros socios en referentes de sus sectores*. Su filosofía de mejora continua está en

su propio lema: ``compartiendo y mejorando juntos``. Fundada en 1991, es el *partner* del EFQM en España, lo cual significa que están exclusivamente legitimados para otorgar los sellos oficiales EFQM y promover la aplicación del modelo en las organizaciones. Alberto Durán, presidente de honor del Club de Excelencia en Gestión, director del mismo en el año 2017, indica que el Club *debe proporcionar espacios, entornos y herramientas* para que se produzca un ambiente donde los socios expongan qué temáticas (calidad, sostenibilidad, digitalización transparencia...) deben priorizarse. El Club representa principios de gestión basada en la ética en los negocios, calidad, innovación, respeto a los valores sociales y corporativos, así como talento emprendedor. Es un punto fundamental para la búsqueda de la excelencia por parte de las organizaciones españolas que busquen implementar cambios en su modo de gestión.

Las razones que esgrime este Club para apostar por el compromiso por la excelencia y el otorgamiento de un sello están el prestigio, la confianza, la competitividad, el aprendizaje y el compromiso. El Forum Calidad de abril de 2017, en su XXII Informe Anual de Certificación en España, indica que el país es líder en número de sellos emitidos por la EFQM, con una amplia diversidad en cuanto a sectores y tamaños de las organizaciones reconocidas con esta distinción. Indica el documento que estos sellos diferencian a las organizaciones que se marcan como uno de sus objetivos estratégicos alcanzar la Excelencia. Los sellos se denominan, en orden de menor a mayor distinción: Compromiso hacia la Excelencia, Sello 300+, Sello 400+ y, finalmente, Sello 500+ (ver figura 12). Éstas son las otorgadas por EFQM a través del Club de Excelencia para el modelo EFQM de la versión de 2013. En el nuevo modelo de la versión 2020 (ver figura 13) se sustituyen las denominaciones anteriores por: Sellos Excelencia, Innovación Sostenibilidad y, añadido 200, 300, 400, 500, 600 o 700, siendo este último nivel el más alto otorgado por EFQM.



Figura 12. Sellos de excelencia del modelo EFQM de la versión de 2013. Fuente: Club de Excelencia en Gestión.



Figura 13. Sellos de excelencia del modelo EFQM de la versión de 2020. Fuente: Club de Excelencia en Gestión

Otorgar el Sello es el resultado de un proceso en el cual existe asesoramiento continuo por parte del Club de Excelencia. Este proceso de evaluación parte de una etapa de Planificación, le sucede una etapa de Organización, de la Preparación de la Visita del Evaluador-Asesor y posterior Visita oficial, y finaliza con la ejecución de un informe de Evaluación, en el cual se propone al Club de Excelencia en Gestión el Sello de nivel que correspondiese.

### ***2.1.7. Del Modelo EFQM 2013 al EFQM 2020: la Excelencia es una condición necesaria, pero no suficiente***

Es llamativo que una organización fundada para promover la Excelencia entre las organizaciones, percibida ésta como el summun de la buena gestión y cuya finalidad era la de hacerlas más competitivas para confrontar la competencia japonesa o estadounidense, la cual tenía experiencia estratégica en Gestión de Calidad Total (Conti, 2007), haya difuminado este término en el nuevo modelo de 2020 (Hervainé, 2020). Las razones que arguyen desde el Club de Excelencia (Club Excelencia en Gestión, s.f.) en Gestión/Preguntas Frecuentes, tienen que ver con la voluntad de los expertos relacionados con la aplicación del modelo como CEO's, directivos, expertos en gestión: la Excelencia es una condición necesaria, pero no suficiente y no ocupa un lugar prioritario en el listado de asuntos críticos para las organizaciones. Por este motivo, el modelo EFQM se actualiza con elementos de carácter estratégico, y que son necesarios en las organizaciones que pretenden diferenciarse: sostenibilidad, gobierno corporativo, transparencia (de Menezes et al., 2022), así como digitalización, diversidad, inclusión o economía circular. Es decir, los temas que han activado a las organizaciones y que son generadores de entornos cuyas particularidades han sido ampliamente descritas con anterioridad, al hablar de los VUCA o BANI. Las particularidades del macroentorno y del microentorno afectan indirecta y directamente a la gestión de las organizaciones, que deben de

competir garantizando estas particularidades. Este cambio en el nuevo modelo menciona a las organizaciones como *sobresalientes*, a diferencia del anterior, que ocupa la atención de los capítulos 3 y 4, que las define como *excelentes*. Si el término excelencia hacía referencia a un tipo de gestión que superaba con creces los estándares de Calidad, en este caso se busca que la organización *haga las cosas lo mejor que pueda* (Fonseca, 2022). Desde una perspectiva puramente conceptual, el modelo de Excelencia de 2013 debe relacionarse con Modelo de Excelencia, y el modelo de 2020 debe relacionarse con Marco de Referencia. Este Marco de Referencia es un modelo de transformación que contiene, dentro de sí, la excelencia en la gestión, y a su vez se enfoca en la innovación y la sostenibilidad.

## **2.2. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES: EL PROCESO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

### **2.2.1. El conocimiento como activo de alto valor**

El término *conocimiento* es definido por Davenport y Prusak (1998, p.5) en su libro *Working knowledge: How organizations manage what they know* como una *mezcla fluida de experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información*. Los autores aclaran que el conocimiento a nivel organizacional aparece no solo en documentos y bases de datos; las rutinas, los procesos, las prácticas y las normas son medios donde el conocimiento puede aplicarse y desarrollarse de forma sistemática en operaciones diarias. En este sentido, al estar el conocimiento dentro de rutinas y procesos, las organizaciones ayudan a transferirlo de forma más efectiva, ayudando también a que se mejore el aprendizaje y la adaptación ante los cambios en el entorno, gracias a la acumulación de este conocimiento en rutinas y diferentes prácticas. También puede contribuir a través de normas y diferentes prácticas, a mejorar la calidad a nivel de procesos, rutinas, y en general, a mejorar la calidad en todas las dimensiones de la gestión.

La relevancia de este activo ha derivado incluso en que se hable de *economía del conocimiento*, entendida por los autores Powell y Snellman (2004, p.201) como *la producción y los servicios basados en actividades intensivas en conocimiento que contribuyen a un ritmo acelerado de avance técnico y científico, así como a una rápida obsolescencia*. No obstante, aunque se hable de *economía del conocimiento*, no se ha establecido un consenso académico en cuanto a la definición más acertada (Nurunnabi, 2017; Hvidt, 2015). Sin embargo, el conocimiento se ha posicionado como un activo valioso desde la Visión Basada en los Recursos (RBV) (Barney et al. 2001; Barney, 1991), y le confiere hoy al conocimiento la categoría de *activo estratégico*, es



decir, se convierte en un recurso competitivo, que determina críticamente la supervivencia de la organización- y que, por ende, puede ser una fuente de ventajas competitivas, si bien no una ventaja competitiva per sé (Bratianu, 2023; Sen, 2019; Grant, 1996a). De hecho, la *perspectiva basada en el conocimiento (Knowledge-Based View, KBV)*, deriva de la *visión basada en los recursos (Wang, 2014)* y viene a determinar que el conocimiento poseído por los individuos en la organización puede ser un activo consecuidor de ventajas competitivas (Herden, 2020); de hecho, siguiendo a Kianto et al. (2016), el bien intangible es el medio de producción más importante.

No obstante, al igual que los recursos y capacidades no son homogéneos (es decir, que no contribuyen del mismo modo a incrementar el valor en la organización), no cualquier tipo de conocimiento añade valor, así como tampoco una orientación estratégica (Bolisani y Bratianu, 2018). Es decir, sus cualidades, para ser considerado de alto valor, deben obedecer a las particularidades de los recursos VRIN (Valioso, Raro, Inimitable y No sustituible) (Barney, 1991) (ver figura 14). De lo anterior, siguiendo a Bolisani y Bratianu (2018), el conocimiento es un recurso que parece cumplir con las particularidades de los VRIN (es valioso, extraño, difícil de imitar, dada su intangibilidad y de difícil conversión cuando es tácito).

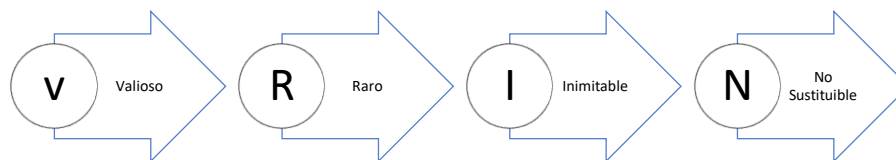


Figura 14. Atributos que los recursos que la organización deben poseer para ser fuente de ventaja competitiva sostenida (Barney, 1991). Fuente: Elaboración Propia.

Por lo tanto, para la organización se convierte en un recurso vital cuyo principal valor radica en la dificultad de los competidores para poder imitarlo, ya que lo componen, rutinas, lecciones de aprendizaje, mejores prácticas, creatividad... (Abu Bakar et al., 2016). Los autores indican que implementar la gestión del conocimiento en la organización, supone una estrategia fundamental para la obtención de resultados positivos, mejorando la innovación y el desempeño.

El conocimiento se establece en dos categorías denominadas conocimiento tácito y conocimiento explícito. *El conocimiento explícito se refiere a conceptos, experiencias e información que pueden ser codificados o digitalizados en documentos, informes, libros, etc.* Siguiendo a Chergui et al. (2020), el conocimiento tácito hace referencia al conocimiento personal que posee un individuo, que por tanto hace compleja su formalización, registro y

articulación. Las experiencias, así como el trabajo, se incorporan a la mente del individuo en forma de conocimiento. Siguiendo a [Chiu y Lin \(2022\)](#), el conocimiento tácito se refiere a conceptos, es decir, lo contrario a lo que está codificado por cauces formales, habiéndose integrado en la mente del individuo gracias a la experiencia y al trabajo. Por otra parte, el conocimiento explícito se ha logrado almacenar físicamente, ha sido codificado y presentado en un lenguaje formal, lo cual ha permitido plasmarse en documentos tangibles e intangibles (digitales) ([Dash, 2022](#)). De acuerdo con [Gamble \(2020\)](#), el conocimiento tácito se relaciona con el concepto ``saber cómo`` (*know how*), establecido en la mente del individuo, el cual no está sujeto a reglas explícitas; sin embargo, el término conocimiento explícito se relaciona a ``saber qué``, que se adquiere a través de articular un conocimiento disponible en reglamentos, procedimientos... En este sentido, de acuerdo con [Jawadekar \(2011\)](#), el conocimiento explícito es de carácter objetivo y no dependiente de un contexto en particular, lo cual, hace posible su codificación. A diferencia del conocimiento tácito, el cual no se puede codificar debido a la subjetividad y al contexto específico en que se desarrolla. Este es difícil de *capturar, codificar, escribir o verbalizar* ([Chiu y Lin, 2022](#)).

En el contexto de la organización, comprender cómo se transforma el conocimiento tácito en explícito, y cómo fluye, es complejo y presenta limitaciones. El modelo que mayor influencia y seguimiento tiene actualmente es el conocido como SECI Model o modelo SECI, elaborado por [Nonaka y Takeuchi \(1995\)](#) y simplifican la comprensión acerca de cómo el conocimiento se crea y fluye en la organización a través de los individuos en su forma tácita y explícita. Los autores argumentan que, para que las organizaciones promuevan el conocimiento tácito, es necesario formalizarlo. Ambos conocimientos (tácito y explícito) son complementarios. En este sentido, el conocimiento entra en un ciclo de cuatro fases (socialización, externalización, combinación, internalización), de ahí el acrónimo SECI (figura 15).

El modelo SECI se inicia comprendiendo la necesidad de compartir el conocimiento tácito (de tácito a tácito), el cual se transmite a los individuos de la organización para que, posteriormente, este conocimiento individual y grupal se consiga codificar. Así pues, el proceso de socialización permite transmitir mediante experiencias, imitación u observación, el conocimiento tácito. En este sentido, es importante elegir qué tipo de experiencia es fundamental para la organización, así como valorar el contexto en el cual se están generando estas experiencias ([Freitas et al., 2018](#)). A continuación, el conocimiento se externaliza mediante un proceso en el que el conocimiento tácito se codifica, y cuya finalidad es su correcta compartición y difusión. Documentos, manuales, directivas... estos medios constituyen una base de nuevos conocimientos. Una vez externalizado, este conocimiento que se ha convertido en explícito,

comienza a formar agregados mayores, a través de la combinación de grupos de conocimiento explícito, que acaba sistematizándose en la organización. Así, la combinación (de explícito y explícito) establece un proceso en el cual se cree nuevo conocimiento a partir de esta combinación y codificación de conocimiento interna o externas a la organización. Finalmente, el conocimiento explícito se transfiere y aplica a diferentes ámbitos de actuación como procesos, estrategias... a través de la repetición de tareas, favorecida por un contexto de aprendizaje y socialización. Este modelo dinamiza el conocimiento a nivel organizativo regenerando y actualizando el mismo en un periodo cíclico donde se crea y genera conocimiento a nivel operacional. La internalización finaliza un ciclo donde el conocimiento pasa de ser explícito a tácito y, además, actualizado, dando pie al establecimiento de nuevas rutinas. Este último proceso da comienzo a uno nuevo, amplificando *el conocimiento hacia actividades de creación de conocimiento de niveles superiores* (Chin y Lin, 2022).

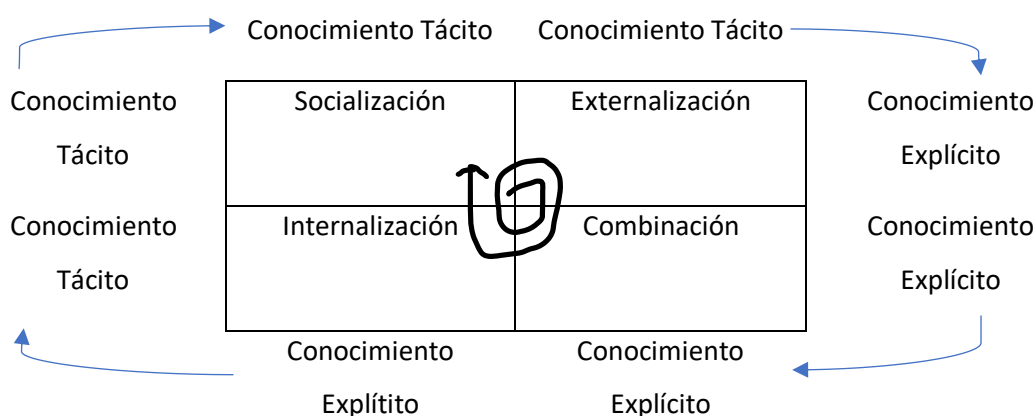


Figura 15. Representación del Modelo SECI (socialización, externalización, combinación e internalización), de Nonaka y Takeuchi (1995). Fuente: Elaboración Propia.

El marco definido por Nonaka et al. (2008), Nonaka y Takeuchi (1995) explica la dinámica del conocimiento desde el conocimiento tácito a la transformación del mismo en conocimiento explícito dentro de la organización, pero no es un modelo infalible y por ello presenta algunas limitaciones. Li y Gao (2003) enfatizan en que transferir y externalizar el conocimiento no es del todo efectivo, dado que una parte del mismo no se comunica en su totalidad: queda un conocimiento implícito consecuencia de determinados factores culturales o del contexto que pasa desapercibido. En entornos occidentales no hay una buena disposición a fomentar la socialización, así como tampoco existe una indiscutible disposición a transferir conocimiento (Bratianu y Bejinaru, 2020). Además, el modelo SECI, siguiendo a Bratianu (2010), contradice la segunda ley de la termodinámica, de acuerdo a la propuesta de Bratianu y Andriessen (2008) de

concebir el conocimiento como energía y aproximarlos a las leyes de la termodinámica. Según la segunda ley de esta materia de la Física, la energía y el conocimiento tienden a dispersarse y volverse más caóticos con el tiempo, en lugar de acumularse en un ciclo constante. En el contexto del conocimiento, éste se transfiere cuando un individuo sabe algo que otro no sabe, atendiendo a una diferencia o brecha de conocimiento. Cuando esa brecha se cierra y ambas partes saben lo mismo, no hay razón para que exista una transferencia efectiva de conocimiento, algo que defiende la espiral de conocimiento del modelo SECI cuya proyección es infinita.

Merece también mención el modelo, coetáneo al de Nonaka y Takeuchi, presentado por Hedlund y Nonaka (1993), Hedlund (1994) y que presenta un modelo de gestión del conocimiento que se centra en la interacción entre conocimiento articulado y tácito en cuatro niveles: individual, grupo pequeño, organización e interorganizacional; propone además un cambio hacia una estructura organizacional más flexible, que valore mayormente el conocimiento de todos los empleados y se fomente la comunicación directa entre ellos. Asimismo, este modelo distingue entre tres etapas (almacenamiento, transferencia y transformación de conocimiento). Los modelos de Hedlund (1994) y de Nonaka y Takeuchi (1995) establecen un marco sólido para estudiar las diversas etapas de la gestión del conocimiento.

### **2.2.2. La gestión del conocimiento**

En una organización donde se posee este activo complejo pero valioso, y que puede ser fuente de ventajas competitivas -de ahí su carácter estratégico-, la gestión del conocimiento tiene el cometido de alimentar una cultura que crea, adquiera, transfiera y aplique el conocimiento para alcanzar ventajas competitivas (Kianto et al., 2016). En esta línea, la perspectiva basada en el conocimiento (KBV) subraya que las organizaciones tienen su razón de ser cuando posibilitan *la adquisición, formación, aplicación y transferencia de conocimientos valiosos para crear valor* (Martelo y Cepeda, 2016; Narayanan et al., 2023). De este modo, Alavi et al. (2005, p.192) define gestión del conocimiento como *la generación, representación, almacenamiento, transferencia, transformación, aplicación, incorporación y protección del conocimiento organizativo*. Yang (2011) comprende la gestión del conocimiento como un proceso que sirve para identificar o crear conocimiento, pero también para asimilarlo y aplicarlo en la organización, y cuyo objetivo es el de aprovechar nuevas oportunidades y mejorar el rendimiento. Siguiendo a Gold et al. (2001), la gestión del conocimiento contribuye a mejorar la eficiencia, la innovación, la competitividad en las organizaciones. Desarrollando una gestión adecuada, las organizaciones

pueden maximizar el uso y el valor de su conocimiento interno y externo. De este modo, a través de la adquisición, compartición, aplicación y protección del conocimiento; un proceso de gestión del conocimiento que facilita la toma de decisiones estimula el aprendizaje organizacional, así como mejora el desarrollo de nuevas capacidades.

Las definiciones anteriores relacionan la gestión del conocimiento a los procesos que lo componen. Sin embargo, hay quienes han considerado hacer una distinción dentro de la gestión del conocimiento. [Gold et al. \(2001\)](#) vincula la capacidad de gestión de conocimiento a procesos organizativos clave y conceden importancia a la necesidad de mantener, una infraestructura adecuada (tecnológica, estructural y cultural) por un lado, y procesos de gestión del conocimiento (adquisición, conversión, aplicación y protección del conocimiento) por otro. Una gestión del conocimiento exitosa implica, más allá de la implementación en tecnología, que se dedique especial atención al funcionamiento de la estructura y cultura de la organización. Es necesario, por lo tanto, disponer las herramientas necesarias para establecer un ambiente que impulse la compartición y generación de conocimiento entre los miembros de la organización ([Gold et al., 2001](#); [Razzaq et al., 2019](#); [Bharadwaj et al., 2015](#)). En similares términos se pronuncian [Santoro et al. \(2018\)](#), cuando dividen la gestión del conocimiento en dos dimensiones: habilitadores (mecanismos de codificación y compartición que mejoran la creación, compartición y protección del conocimiento y proveen de una infraestructura para que los procesos de conocimiento puedan mejorar) y procesos de gestión del conocimiento (coordinación estructurada cuyo objetivo se remite a gestionar adecuadamente el conocimiento mediante diferentes prácticas o fases).

El análisis bibliométrico de [Gaviria-Marin et al. \(2019\)](#) indica que la gestión del conocimiento ha evolucionado desde la década de los años sesenta hasta la primera década del siglo XXI. La primera generación de estudios concibe la gestión del conocimiento y acepta el término, eso sí, entendido como una herramienta adecuada para la organización. Será en la década de los años noventa, de acuerdo a la autora, cuando los trabajos esenciales de [Nonaka \(1994\)](#), [Kogut y Zander \(1992\)](#), [Nonaka y Takeuchi \(1995\)](#) o [Grant \(1996\)](#) contribuyan fuertemente al campo de conocimiento, determinando la gestión del conocimiento como un proceso. Un acercamiento contemporáneo a la gestión del conocimiento lo asocia al éxito organizativo y al alcance de ventajas competitivas, aunque sus implicaciones diversas lo han concebido como un proceso de naturaleza social y no exclusivamente como un proceso de gestión. Precisamente, el capítulo 3 de la tesis establece un modelo de estudio que analiza la relación entre los procesos de gestión del conocimiento dentro del marco EFQM y los resultados, y entre los resultados, particularmente en los resultados sociales.

Lo anterior demuestra la inexistencia de una definición universal de gestión del conocimiento, aunque conducen de un modo u otro a que su gestión se realice mediante una serie de prácticas relacionadas, constituyendo un proceso coordinado y lógico para que éste fluya con éxito a través de la organización. En este sentido, [Milton y Lambe \(2019\)](#) consideran la gestión del conocimiento como una rama de la gestión organizativa, en particular, aquella que se encarga gestionar el trabajo, centrándose en el activo intangible conocimiento.

### **2.2.3. El proceso de gestión del conocimiento**

Cuando hablamos de proceso de gestión del conocimiento o prácticas de gestión del conocimiento, la literatura se refiere principalmente a la implementación sistemática de actividades y pasos para gestionar eficazmente el conocimiento dentro de una organización. Siguiendo a [Pinho et al. \(2012\)](#), los autores definen el proceso de gestión del conocimiento como *las actividades y prácticas dinámicas desarrolladas por una organización para procesar y manipular sus recursos de conocimiento con el objetivo de producir conocimiento valioso*. De hecho, [Donate y Pablo \(2015\)](#) establecen una distinción entre estas actividades, diferenciando entre actividades de carácter *exploratorio*, cuya finalidad consiste en generar nuevo conocimiento, y entre actividades de *explotación*, que tienen como objetivo aprovechar los conocimientos existentes a través de mecanismos como la transferencia, compartición o aplicación de dichos recursos.

Pero, más allá de la sistematización pura y el control estratégico de los procesos, para [Alavi y Leidner \(2001\)](#), los procesos de gestión del conocimiento son consecuencia de la actividad social, que promueve la colaboración y el intercambio de información entre los individuos. En este sentido, [Mahdi et al. \(2019\)](#) argumentan que el capital social y humano se consideran factores contribuyentes porque juegan un papel fundamental en la capacidad de una organización para realizar actividades relacionadas con la gestión del conocimiento facilitando la colaboración, el intercambio de información y la creación de nuevo conocimiento; pues el proceso de gestión del conocimiento es creador de conocimiento y causante de que éste perdure en la organización ([Andreeva y Kianto, 2011](#)). El conocimiento puede adquirirse, crearse, almacenarse, distribuirse o aplicarse, pero la gestión del mismo no garantiza que el conocimiento sea válido por la efectucción de estos procesos; es decir, per se, el conocimiento carece de valor y es a través de los individuos cuando lo genera ([Bhatt, 1998](#)).

La comprensión del proceso de gestión del conocimiento se remonta a la contribución de [Nonaka y Takeuchi \(1995\)](#), quienes establecieron un modelo de gestión del conocimiento

centrado en la creación del conocimiento y que comprendía las interacciones entre el conocimiento tácito y explícito. Los autores determinan que la base de los procesos de gestión del conocimiento habita en las capacidades de los individuos, que incrementan el valor de los procesos organizativos. A través de su modelo, se origina un flujo de conocimiento basado en las experiencias, cuya transición, que parte de la socialización, concluye proporcionando nuevo conocimiento. El modelo de Nonaka y Takeuchi de los años noventa viene acompañado de otras contribuciones a la literatura que, a pesar de los esfuerzos, no han llegado a consensuar qué prácticas integran mejor la gestión del conocimiento, habiendo multitud de trabajos que presentan prácticas de gestión que en otros modelos no son tenidas en cuenta. Los procesos de gestión del conocimiento de unos a otros modelos varían por ejemplo en el número o la secuenciación de los procesos que establecen. Como el que propone [Bukowitz y Williams \(2002\)](#), quienes describen un marco estratégico de proceso de gestión del conocimiento, a través del cual la generación, mantenimiento y despliegue del conocimiento conduce a la creación de valor. Para ello integra un ciclo de gestión del conocimiento dividido en las etapas de obtención, utilización, aprendizaje, contribución evaluación, construcción y sostenimiento, y, en último lugar *desinversión*. Este modelo presenta una visión holística, completa, de la gestión del conocimiento ([Jokanovic et al., 2018](#)).

La literatura, no obstante, acepta que existen una serie de procesos de conocimiento de forma coordinada, los cuales están dedicados a crear conocimiento valioso ([Wu y Chen, 2014](#)). A pesar de la variedad de planteamientos, se puede sintetizar el proceso de gestión del conocimiento partiendo del estudio seminal de [Alavi y Leidner \(2001\)](#), quienes establecen cuatro prácticas de gestión del conocimiento: creación, almacenamiento /recuperación, transferencia y aplicación. Los autores determinan en su estudio que estos procesos no configuran un elemento estático, sino que constituyen un conjunto de actividades interrelacionadas.

A partir de la conceptualización de [Alavi y Leidner \(2001\)](#) se ha adoptado, modificado y complementado el proceso de gestión del conocimiento. Para [Meihami y Meihami \(2014\)](#), la gestión del conocimiento consiste en crear, codificar, compartir y aplicar conocimientos mediante el uso eficaz de los recursos de la organización. [Mahdi et al. \(2019\)](#) incorporan dos sub-procesos previos a los de generación, almacenamiento, transferencia y aplicación: la identificación del conocimiento y la formulación de objetivos de conocimiento. Respecto a la identificación del conocimiento, los autores argumentan que es necesario determinar previamente cuál es la demanda de conocimiento, así como elegir el conocimiento más adecuado, pues no siempre es necesario crear o adquirir conocimiento, así como tampoco se elige la fuente adecuada. En segundo lugar, el establecimiento de objetivos de conocimiento es

fundamental, a juicio de los autores, pues definen las capacidades estratégicas de la organización y manifiestan el conocimiento que la organización necesitará. En una línea similar a los citados anteriormente, el trabajo de [Allameh et al. \(2011\)](#) indica que las prácticas de gestión del conocimiento están conformadas por las fases de creación, captura, organización, almacenamiento, difusión y aplicación. Para [Lin y Huang \(2008\)](#), los procesos de gestión del conocimiento están conformados por la creación, almacenamiento, recuperación, transferencia y aplicación del conocimiento. El trabajo de [Lee et al. \(2013\)](#) considera la gestión del conocimiento como un conjunto de prácticas integradas que incluyen la adquisición, compartición, aplicación y almacenamiento de conocimiento y enfatizan acerca de la beneficiosa interacción entre las mismas, que puede impulsar la innovación dentro de las organizaciones. [Hung et al. \(2010\)](#) analizan cómo las prácticas de gestión del conocimiento influyen positivamente en el rendimiento de la innovación mediante prácticas de gestión de calidad total. En su trabajo, los autores consideran la creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento determinantes para su éxito.

[Gold et al. \(2001\)](#) definen la gestión del conocimiento como una coordinación estructurada para gestionar eficazmente el conocimiento dimensionadas a través de la *adquisición* (práctica centrada en la obtención de conocimiento mediante la búsqueda, creación y colaboración, de fuentes internas y externas), *conversión* (práctica que se ocupa de transformar el conocimiento, organizarlo y mejorar su estructura para que se mejore su acceso y distribución; en otras palabras: capacidad de una empresa para hacer que el conocimiento sea útil), *aplicación* (tratamiento efectivo del conocimiento que incluye la práctica de almacenamiento y recuperación, compartición y contribución del conocimiento) y, finalmente, *protección* del conocimiento (la cual se ocupa de conservar el conocimiento a través de la implementación de estrategias de seguridad informativa para mejorar la privacidad, proteger la propiedad intelectual o evitar la fuga de conocimiento).

Como se ha visto anteriormente, los procesos de creación/adquisición, almacenamiento, transferencia y aplicación suelen estar presentes en la mayor parte de los trabajos más relevantes como se puede comprobar, por ejemplo, en los trabajos de [García-Piqueres et al. \(2019\)](#), [Naqshbandi y Jasimuddin \(2018\)](#), [Donate y Pablo \(2015\)](#), [Andreeva y Kianto \(2012\)](#), [Guilló y Fernández \(2009\)](#), [Lee y Choi \(2003\)](#) y [Gold et al. \(2001\)](#). Aunque también es cierto que hay numerosos modelos que no contemplan una parte de estos procesos para su propio modelo, o ni siquiera el proceso completo. No obstante, secuencian un proceso de gestión del conocimiento proponiendo alternativas interesantes. Se exponen a continuación algunas de ellas:



Simplificando la gestión del conocimiento, [Shujahat et al. \(2019\)](#) engloba en tres prácticas el proceso de gestión del conocimiento: creación, compartición y utilización del conocimiento. En la misma línea, las prácticas de adquisición, diseminación y aplicación ocupan el proceso de gestión del conocimiento de [Shahzad et al. \(2021\)](#). En el artículo de [Aboelmaged \(2014\)](#), el autor concede importancia de que los gerentes impulsen la adquisición, el intercambio y la aplicación del conocimiento en la organización para mejorar su rendimiento en innovación y operaciones.

Por otra parte, [Lai et al. \(2014\)](#) condensa los procesos de gestión de conocimiento en la creación y adquisición, por una parte, así como en la diseminación y almacenamiento por otra. Para [Anand y Singh \(2011\)](#) las prácticas que engloban el proceso de gestión del conocimiento son las de captura y creación de conocimiento, organización y retención de conocimiento, diseminación de conocimiento y utilización de conocimiento. Respecto a [Migdadi \(2022\)](#), en su modelo contempla dentro del proceso de gestión del conocimiento las prácticas de creación, compartición, almacenamiento y la documentación de conocimiento y adquisición de conocimiento, pero no incluye la aplicación del mismo. [Tidd y Bessant \(2020\)](#) indican que gestionar el conocimiento implica las siguientes etapas críticas: generar y adquirir nuevo conocimiento, identificar y codificar el conocimiento existente, almacenar y recuperar conocimiento, compartir y distribuir conocimiento en toda la organización y, finalmente, explotar e incorporar conocimiento en procesos, productos y servicios.

[Costa y Monteiro \(2016\)](#) hacen una revisión de la literatura comparativa respecto a los procesos de gestión del conocimiento y concretizan en su estudio seis prácticas de gestión del conocimiento que han sido abordadas por diversos autores en este campo de especialidad: creación, adquisición, codificación, almacenamiento, compartición y aplicación del conocimiento.

Resumiendo, tal y como se aprecia en la figura 16, se puede definir proceso de gestión del conocimiento como la coordinación estructurada de la gestión efectiva del conocimiento, a través de mecanismos de creación-adquisición, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento. Estos procesos conforman el proceso de gestión del conocimiento, los cuales se desarrollan a continuación:

- **Adquisición y creación de conocimiento**

Generar conocimiento parte de una necesidad. Para los autores [Davenport y Prusak \(1998\)](#) existe una brecha de conocimiento descubierta y, para poder solventar esta carencia, se genera conocimiento o bien mediante la creación interna o a través de la adquisición externa. [Nielsen \(2006\)](#) argumenta que el desarrollo de una estrategia de

gestión del conocimiento pasa por abordar un reto fundamental que consiste en asegurar que se capture conocimiento novedoso e innovador (por supuesto relevante para los objetivos de la organización), se valore su potencial y, también, se logren alcanzar las oportunidades que del mismo resulten. La generación de conocimiento surge de la interacción entre el saber y el proceso de adquirir conocimiento, que se logra a través de la acción, la práctica y la colaboración con otras personas (Maravilhas y Martins, 2019).

A continuación, se desarrollan las dos principales prácticas de generación de conocimiento: la adquisición y la creación de conocimiento.

#### *Adquisición de Conocimiento*

Un medio al que recurre la organización para obtener conocimiento es adquiriéndolo. Para ello, previamente, la organización necesita identificar las fuentes idóneas que cubran la brecha de conocimiento detectada y, por otro lado, valorar con qué medios cuenta para absorberlos. Para Attia y Salama (2018), la adquisición de conocimiento consiste en adquirir, extraer y organizar mediante determinadas actividades, el conocimiento que está contenido en fuentes diversas. La adquisición de conocimientos contribuye al crecimiento de la organización cuando es capaz de imitar y traducir éste en innovación (Bloodgood, 2019). Dada su potencial capacidad para *localizar, identificar, valorar y adquirir conocimiento externo*, y contribuir finalmente a mejorar sus operaciones (Forés y Camisón, 2016), la adquisición del conocimiento es fundamental. El hecho de adquirir conocimiento genera un nuevo conocimiento en la organización, por lo cual, ambas capacidades, la de adquirir y la de crear, están relacionadas y podrá entenderse que una preceda a la otra. De hecho, el trabajo de Kaba y Ramaiah (2020) respalda una correlación directa entre la adquisición y la creación de conocimiento.

Siguiendo a Kaba y Ramaiah (2020), North y Kumta (2018), se puede definir adquisición de conocimiento como el proceso donde, a nivel individual u organizativo, se obtiene conocimiento que le permite, a ese individuo u organización, reflexionar y aplicar dicho conocimiento.

Finalmente, la adquisición de conocimiento necesita de unos medios para lograrlo. Para Martínez-Rey et al. (2023), existen diferentes medios para adquirir el conocimiento a nivel organizacional entre los que figuran la formación, la contratación de asesores, consultores o tecnócratas, los acuerdos para explotar licencias o los consistentes en la transmisión tecnológica, entre otros. Dichos medios participan en recopilar datos e información que luego deben analizar coherentemente, dado que adquirir

conocimiento obedece a fines estratégicos: mejorar la toma de decisiones, incrementar el rendimiento, mejorar las relaciones con los socios...

#### *Creación de Conocimiento*

Siguiendo a [González-Illescas y Zaragoza-Sáez \(2023\)](#), la creación del conocimiento organizativo, dentro del proceso de gestión del conocimiento es un proceso en el que los individuos intercambian a través de la interacción social, conocimientos. Este hecho provoca un cambio en el modelo mental gracias a la mezcla entre el conocimiento existente y el novedoso. Así, es fundamental comprender el modelo SECI de [Nonaka y Takeuchi \(1995\)](#) -visto anteriormente-, que determina cómo el conocimiento individual y tácito se convierte en conocimiento organizativo a través de la codificación, una práctica que asegura la transferencia y colaboración entre los individuos.

De lo anterior deriva el trabajo de [Schulz \(2001\)](#) al identificar tres tipos de procesos de creación de conocimiento: la combinación del conocimiento existente y/o la producción de uno nuevo, así como la codificación del conocimiento. Respecto a la codificación del conocimiento, una vez obtenido un nuevo conocimiento, es necesario un proceso de codificación que se ocupe de convertir el conocimiento en formatos que sean de aplicación y faciliten su acceso, lo cual permita igualmente almacenarlos en un repositorio de conocimiento ([Wu y Chen, 2014](#); [Grover, 2001](#)).

[Chiu y Lin \(2022\)](#) definen la práctica de creación de conocimiento como *un proceso de interacciones interpersonales, estructuras basadas en equipos, vínculos de red, inteligencia empresarial y desafíos en las comunicaciones a nivel mesoorganizativo e interorganizativo*.

Por su parte, [Alshanty y Emeagwali \(2019\)](#) indican que la creación de conocimiento es una capacidad cuyo objetivo es la mejora continua a través de la actualización de la base de datos con la que cuenta la organización y en la misma línea, [Forés y Camisón \(2016\)](#) exponen que la creación de conocimiento es interna e implica alimentar un sistema dedicado a crear, procesar, difundir y encarnar en la organización el nuevo conocimiento, que viene a mejorar el stock de conocimiento actual.

Siguiendo a [Linden et al. \(2019\)](#), durante el proceso de creación de conocimiento, se lleva a cabo un ciclo continuo de aprendizaje, generación de conocimiento y aplicación de ese conocimiento. Esto se debe a que el conocimiento resultante debe ser incorporado nuevamente en el propio conocimiento para continuar su desarrollo.

Finalmente, [González-Illescas y Zaragoza-Sáez \(2023\)](#) sostienen que la creación de valor organizativo es fruto de combinar la explotación de conocimiento interno y la

exploración del externo, que lleva a la organización a integrar nuevos conocimientos, fortaleciendo su capacidad para innovar y explotar oportunidades.

Establecer mecanismos adecuados para que las organizaciones apliquen el conocimiento generado/adquirido por la organización es fundamental para la creación de nuevos productos, la mejora o rediseño de procesos y el alcance de ventajas competitivas (Santoro et al., 2018). Para ello, se implementan las siguientes prácticas de gestión del conocimiento: el almacenamiento, la transferencia y la aplicación de conocimiento.

- **Almacenamiento (y recuperación) de Conocimiento**

Iftikhar y Mawra (2022) definen almacenamiento de conocimiento *como aquel que implica almacenar y organizar información*, lo cual permite proporcionar a la organización una mejor comprensión del conocimiento. Para tal fin, los autores subrayan la importancia de acceder a fuentes internas y externas, codificar e indexar el conocimiento para una posterior recuperación. El objetivo del almacenamiento de conocimiento es asegurar dentro de la organización el conocimiento, de modo que se recupere sin obstáculos y se pueda reutilizar (Scarso y Bolisani, 2023). Este fin es fundamental para el proceso de gestión del conocimiento y, para que esté disponible deberá almacenarse y organizarse ordenadamente, lo cual facilite la transferencia de conocimiento a sus usuarios llegado el momento (Alavi y Leidner, 2001). El modo en que el conocimiento se almacena incorpora un repositorio como una base de datos que constituye una memoria organizativa Siguiendo a Chou (2005), las organizaciones también pueden olvidar conocimientos importantes que hayan adquirido anteriormente, por lo cual, el almacenamiento organizativo además de depositar, también organiza y recupera un conocimiento anterior. En este sentido se habla de memoria organizativa en una dimensión más amplia que la función principal, que es la de almacenar conocimiento. Dado que la conservación de conocimiento es un tema estratégico, almacenarlo física o digitalmente es una decisión operativa que influye en la organización estratégicamente (Nesmith, 2023) y como tecnologías emergentes que implementan los sistemas de gestión del conocimiento y ayudan por lo tanto a mejorar las capacidades para almacenar y recuperar el conocimiento están, entre otras, el aprendizaje profundo y automático, el procesamiento de grandes datos en la nube, la intranet, las bases de datos o los sistemas expertos (Mora et al., 2022; Leung et al., 2018).

- **Transferencia de Conocimiento**

Existen diferentes concepciones acerca de la definición de transferencia de conocimiento. La perspectiva cambia cuando se concibe la transferencia como un proceso posible para individuos o para grupos. Para [Paulin y Suneson \(2012\)](#), la transferencia de conocimiento tiene lugar a nivel de departamento, área, organización... y no de forma individualizada, convirtiéndose el conocimiento en un activo valioso que es objeto de transferencia. Este proceso es determinante para generar cambios en la base de conocimientos y habilidades de los grupos y organizaciones ([Argote e Ingram, 2000](#)). Los autores [Davenport y Prusak \(1998\)](#) conciben transferencia del conocimiento como el envío o presentación de conocimiento por parte de un ente que lo transmite y otro que lo absorbe con éxito. Transferir el conocimiento necesita de determinadas prácticas, es decir, actividades que *ayudan a poner el conocimiento en uso en el contexto de otra organización* ([de Vries et al., 2019](#)). [Peng et al. \(2014, p.5\)](#) lo conciben como un *proceso mediante el cual el estado de conocimiento de un actor se ve afectado por el otro*; este hecho resulta en que el conocimiento se transfiere desde una fuente de origen hasta otra de destino sin que haya una pérdida de conocimiento.

Pero la literatura no ha concebido solo la transferencia de conocimiento como un proceso entre organizaciones y algunos autores han argumentado que transferir conocimiento es una práctica esencial entre los individuos de la organización. Autores como [Krylova et al. \(2016\)](#), [Kumar y Ganesh \(2009\)](#) o [Martin-Cruz et al. \(2009\)](#) conciben transferencia de conocimiento como un proceso de intercambio de conocimiento, ya sea tácito o explícito, entre dos individuos; en un momento, un agente recibe y aplica el conocimiento que ha sido proporcionado por otro individuo. Así, este conocimiento se transfiere de forma explícita, repercutiendo en grupos grandes de individuos, o de forma tácita, más personal y mediante experiencias o aprendizajes basados en la práctica, que necesitan de la confianza entre los miembros de un equipo para que sea más exitosa ([Foss et al., 2006](#)).

El trabajo de [Tangaraja et al. \(2016\)](#) advierte que se debe distinguir entre transferir y compartir conocimiento, si bien es cierto que compartir conocimiento está relacionado y forma parte de la transferencia de conocimientos en una de sus dimensiones (la personalización); en la otra, codificación, no participa esta compartición de conocimientos. Por lo cual, y siguiendo a los autores, la transferencia de conocimiento se divide en la personalización, cuyas actividades son: identificar, reconocer, compartir, adquirir/absorber, asimilar y aplicar/utilizar el conocimiento; y, por otra parte, la codificación, cuyas actividades son las de identificar, reconocer, adquirir/absorber, asimilar y aplicar/utilizar el conocimiento.

Pese a que la transferencia de conocimiento es fuente de ventajas competitivas, Argote e Ingram (2000) manifiestan que las interacciones que involucran a los miembros de una organización facilitan su transferencia interna, pero la dificulta al exterior; esto, debido a las diferencias en otros contextos y las complejidades del conocimiento humano involucrado.

Wu y Chen (2014) argumentan que la transferencia puede dificultarse al estar el conocimiento en los individuos o contextos determinados; asimismo, advierten de la necesidad de promover el intercambio de conocimientos para que éste se transfiera con éxito.

- **Aplicación de Conocimiento**

También denominada utilización o implementación (Lee et al., 2013), Donate y de Pablo (2015), adoptan el concepto de aplicación del conocimiento de Grant (1996) y destacan que esta última fase del proceso integra los conocimientos de diferentes fuentes para potenciar la capacidad de la organización para la generación de ventajas competitivas sostenibles y mejorar su rendimiento. Mulhim (2017) indica que la aplicación del conocimiento es una fuente para la creación de nuevas competencias centrales y conduce a una mejora en el rendimiento económico de la organización. Este propósito es el objetivo esencial de la gestión del conocimiento: generar valor a través de los agentes que constituyen estas fases interconectadas. De acuerdo con Gold et al. (2001), el uso del conocimiento real se activa a través de su aplicación, acción que repercutirá directamente en la eficiencia y los resultados organizativos. Es lógico que el conocimiento almacenado y compartido, mientras no se utilice en procesos, rutinas organizativas, productos... ni generará valor, ni mejorará la eficiencia ni reducirá costes de producción. La incorporación de conocimientos debe haberse asimilado desde la etapa de diseño a la de entrega de productos y servicios (Shazad et al., 2020). Dado que la aplicación del conocimiento tiene influencia en la dirección estratégica (Chang y Lin, 2015), es fundamental asegurar que se ponen en práctica acciones basadas en el conocimiento cuyo fin es el de resolver problemas y ayudar a la toma de decisiones (Abubakar et al., 2019). En este sentido, Lin y Lu (2022), Shujahat et al. (2019), Chen et al. (2012), recuerdan que la literatura coincide en que la aplicación del conocimiento es más importante que la transferencia de conocimiento, debido a que el conocimiento que se ha compartido no siempre se aplica de forma eficiente en los equipos de trabajo; la dirección debe asegurarse que los individuos y equipos tiene la capacidad de aplicar de forma exitosa en un nuevo contexto el conjunto de conocimientos compartido.

## Proceso de Gestión del Conocimiento

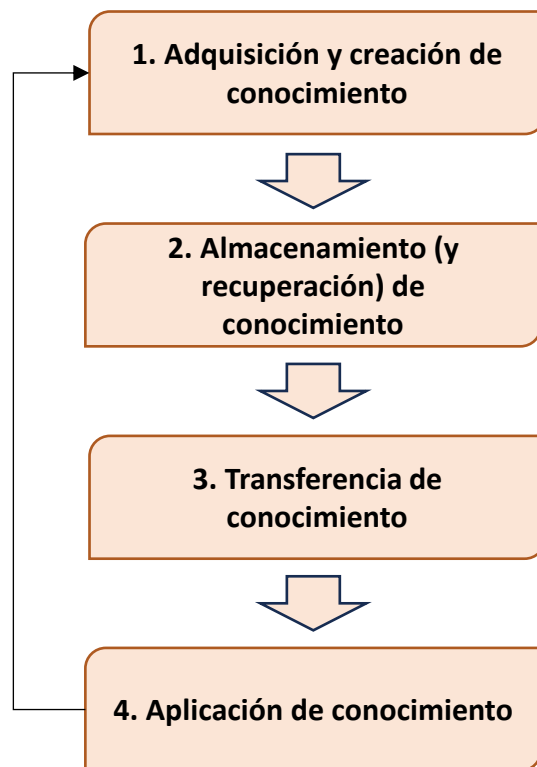


Figura 16. Proceso de gestión del conocimiento. Fuente: Elaboración Propia

Tras lo expuesto en esta sección y habiéndose dimensionado el proceso de gestión del conocimiento a través de las prácticas de creación-adquisición, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento, las cuales vienen respaldadas por una amplia literatura académica, se abordarán sus relaciones con otros campos de estudio propuestos en la tesis como la relación entre los aspectos de gestión del conocimiento contemplados en el modelo EFQM (capítulo 3), con las capacidades dinámicas (capítulo 4), así como su impacto sobre determinados resultados críticos (capítulos 3 y 4).

### 2.3. MODELO EFQM DE EXCELENCIA Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

#### 2.3.1. La relación entre Excelencia y Gestión del Conocimiento

La gestión de la calidad total comparte con la gestión del conocimiento factores que son fundamentales para la organización (Marchiori y Mendes, 2018). Honarpour et al. (2017; 2012) hablan de *causalidad recíproca* entre la gestión de la calidad total, y la gestión del conocimiento, en tanto que actúan como facilitadores mutuos. Para Ahmed y Elhag (2017), la integración entre

ambos y una combinación adecuada apoya la excelencia organizativa, y agrega mayor valor a la gestión del conocimiento. [Kahreh et al. \(2014\)](#) confirma que se establecen relaciones positivas entre las fases del proceso de gestión del conocimiento (creación, almacenamiento, transferencia y aplicación) y la gestión de la calidad total.

En este sentido, es de esperar que la organización que logre implementar un Business Excellence Model (BEM) como forma de gestión de la calidad total, impacte, directa o indirectamente, en el desarrollo de prácticas de gestión del conocimiento. Pero también al revés: es decir, que estas prácticas, bien conducidas, mejoren los niveles de excelencia de la organización y repercutan en la mejora de los resultados. De lo anterior, parece existir una relación bidireccional, de mutuo beneficio, entre la implementación de modelos de excelencia como forma consolidada de gestión de Calidad Total, y prácticas de gestión del conocimiento ([Criado-García et al., 2020](#)).

Para dar una mejor comprensión a estos campos de conocimiento, se exponen varios de los trabajos y sus respectivos posicionamientos.

Para [Tavallaei et al. \(2021\)](#), el conseguimiento de la excelencia organizativa viene influenciado por la relevancia de la gestión del conocimiento, la cual ha cobrado últimamente un mayor peso en la gestión estratégica. Esta posición es similar a la de [Hung et al. \(2010\)](#), que sitúa a la gestión del conocimiento como antecedente de la gestión de la calidad total, la cual, acaba teniendo un impacto positivo en la innovación. Para [Abbas \(2019\)](#), la Gestión de la Calidad Total alcanza niveles de excelencia gracias a la adquisición de conocimiento. No obstante, la organización que apuesta por la Gestión de la Calidad Total, se compromete a desarrollar conocimiento organizativo mediante la implementación de programas de capacitación, los cuales promueven el desarrollo de conocimientos y habilidades en los empleados (he aquí un ejemplo de un beneficio recíproco). De hecho, [Ooi \(2014\)](#); [Yang \(2010\)](#) indican que, para garantizar un estado de gestión excelente, es una prioridad que los empleados se impliquen activamente en la difusión del conocimiento. Este conocimiento, que mejora o amplía el existente, si se comparte correctamente sirve para que la organización mejore sus niveles de excelencia ([Saeed et al., 2020](#)), los cuales se traducirán en mejores resultados.

Por otra parte, [Marchiori y Mendes \(2018\)](#) señalan diversos estudios que se centran en analizar cómo determinados principios y prácticas de Gestión de la Calidad Total contribuyen a establecer iniciativas de Gestión del Conocimiento eficientemente. En este sentido, [Abbas y Kumari \(2021\)](#) destaca el impacto que tienen las prácticas de Gestión de la Calidad Total, a través de modelos de excelencia empresarial, para promover procesos de gestión del conocimiento y contribuir a la mejora de los resultados. En este sentido, los BEM garantizan que las



organizaciones que mantienen un alto nivel de excelencia y resultados, desarrollen Sistemas de Gestión del Conocimiento (SGC) como refuerzo para las estrategias y planes propuestas (Tian et al. 2021; Criado-García et al. 2020). En la misma línea, Giménez Espín et al. (2023) refuerzan esta idea, indicando que la gestión de la calidad total, desplegada a través de modelos de excelencia, puede conectarse a los sistemas de gestión del conocimiento y establecer sinergias que fructifiquen mejores resultados. Ooi (2014) demuestra en su trabajo cómo la planificación estratégica, la gestión de recursos humanos o la gestión de procesos -prácticas claves de Gestión de la Calidad Total-, ejercen influencia sobre procesos determinadas dimensiones de la gestión del conocimiento. Qasrawi et al. (2017) señalan cómo determinadas prácticas de GCAT (liderazgo, procesos, trabajo en equipo y análisis de la información) tienen un impacto significativo en la aplicación del conocimiento. Tal y como indican Wang et al. (2021), una filosofía hacia la gestión de la excelencia, centrada en la mejora y aprendizaje continuo, así como en las prácticas que favorecen la innovación, tiene opciones favorables para condicionar el desarrollo de prácticas de gestión del conocimiento, a fin de alcanzar ventajas competitivas sostenibles y duraderas en el tiempo. Como manifiestan Fok-Yew y Hamid (2021), la Excelencia Empresarial tiene un objetivo principal: lograr la excelencia en todos los aspectos de la organización, y eso incluye la gestión del conocimiento.

### **2.3.2. El modelo EFQM y su relación con la Gestión del Conocimiento**

La literatura académica ha arrojado luz acerca de la relación existente entre la gestión de la Calidad Total, en particular a través de los modelos de excelencia, y la gestión del conocimiento. En este punto, el análisis de la literatura se centra en los estudios que han abordado las relaciones entre un modelo de excelencia en particular, el EFQM, y la gestión del conocimiento. Es necesario profundizar en la literatura que ha estudiado la relación entre el modelo de excelencia EFQM y la Gestión del Conocimiento, para comprender el objeto del capítulo tercero de la tesis, el cual presenta un *estudio exploratorio y predictivo sobre la relación entre el Modelo EFQM de Excelencia, el proceso de gestión del conocimiento y los resultados empresariales*.

El modelo EFQM define el término conocimiento como *la experiencia y las destrezas adquiridas por una persona a través de la experiencia práctica y la formación, e implica el conocimiento teórico y/o práctico de un tema (...); así como la información que contiene directrices y capacidades y que permite llevar a cabo acciones*.

Para-González et al. (2021) expresa que el modelo EFQM (EFQM, 2012) se elaboró con el objetivo de, entre otros, utilizar las habilidades y conocimientos en beneficio de la organización.

En la misma línea, [Criado-García et al. \(2020\)](#) afirman que el modelo EFQM adopta un enfoque de gestión que contribuye a fomentar la innovación, desarrollar habilidades, generar nuevas ideas y gestionar el conocimiento. En relación a lo anterior, el Club de Excelencia en Gestión define su misión estratégica del siguiente modo: *Conectamos a profesionales para generar y compartir conocimiento sobre gestión excelente, innovadora y sostenible, acompañamos a las organizaciones a transformar su gestión para mejorar sus resultados y reconocemos sus avances.* Es obvio que el conocimiento se manifiesta como un conductor fundamental desde la creación de conocimiento o su transferencia y aplicación.

Profundizando en cómo la gestión del conocimiento se manifiesta en el modelo EFQM, [Calvo-Mora et al. \(2015\)](#) afirman que, a través del modelo de excelencia EFQM, los procesos de gestión del conocimiento (PGC) pueden desarrollarse con éxito dado que la filosofía de excelencia y mejora continua contenida en él es ideal para generar conocimiento. Además, los autores realizan un análisis horizontal del modelo EFQM a través de ejes transversales, llegando a la conclusión de que el modelo es un marco sólido para implementar la Gestión del Conocimiento y, además, poder contribuir a que la organización mejore sus resultados clave. En la misma línea, [Criado-García et al. \(2020\)](#) afirman que el modelo EFQM ayuda a que se genere un contexto idóneo para que una gestión del conocimiento exitosa. Además, el hecho de implementar este modelo influye en agentes de interés externos a la organización, lo cual implica que el conocimiento se transfiera e intercambie ([Calvo-Mora et al. 2016](#)). Asimismo, [Martín y Rodríguez \(2008\)](#) indican en su estudio que el modelo EFQM crea un contexto adecuado para que se desarrollen prácticas de gestión del conocimiento en la organización. Concretamente, se centran en cómo el capital intelectual es considerado dentro del marco general del modelo.

Parece claro que el modelo de excelencia facilita la gestión del conocimiento en las organizaciones, pero, por otra parte, parece que el conocimiento es un impulsor esencial para la mejora en todos los criterios de este modelo. Para [Dalkir \(2013\)](#) la gestión del conocimiento parece ejercer de habilitador estratégico del modelo EFQM, contribuyendo a que la organización alcance sus objetivos. En la misma línea, para [Giménez et al. \(2023\)](#), el modelo EFQM necesita que las organizaciones utilicen un sistema de gestión del conocimiento con el objetivo de mejorar el efecto que los criterios habilitadores ejercen sobre los resultados excelentes. De lo anterior, parece reforzarse en este modelo la idea antes mencionada de *causalidad recíproca*, en cuanto a que la implementación del modelo EFQM puede contribuir al desarrollo de la gestión del conocimiento y, por otra parte, si el desarrollo de la gestión del conocimiento contribuye a mejorar los resultados contemplados en el modelo EFMQ.

Dado que el modelo EFQM reconoce la importancia de la gestión del conocimiento para impulsar la mejora continua y la excelencia en una organización, es interesante saber cómo la organización puede abordar estos aspectos, contenidos en el modelo, para lograr sus objetivos y resultados. Dentro del modelo EFQM, existen los denominados *Asuntos de Gestión del Conocimiento*, que son aspectos relacionados con la gestión del conocimiento y que aparecen referidos en él de forma expresa. [Criado-García et al. \(2020\)](#), a través de su estudio analizan e identifican los principales asuntos de gestión del conocimiento, contenidos en los criterios del modelo EFQM 2013. Por otra parte, el trabajo de [Fonseca et al. \(2021\)](#) es útil en cuanto que compara los criterios y subcriterios del modelo EFQM de la versión 2020 respecto al del 2013. Esto permite vislumbrar si hay similitudes en los subcriterios, llegando a la conclusión de que no existen diferencias significativas entre ambas versiones; de manera que los asuntos relacionados con la gestión del conocimiento provienen del modelo de 2013. Tal y como indica [Criado-García et al. \(2020\)](#), los aspectos clave del conocimiento, así como las sinergias entre el modelo de excelencia EFQM y la GC identificadas en su estudio, actúan como guía para incorporar explícitamente elementos clave de Gestión del Conocimiento (GC) en la nueva versión del modelo.

A continuación, se presentan los asuntos de gestión del conocimiento detectados en los modelos EFQM de la versión de 2013 y 2020 por los diferentes autores y en sus respectivos trabajos. Además, se establece una relación entre las similitudes existentes entre ambos modelos, respecto a los aspectos de gestión del conocimiento, contenidos en sus criterios.

- **Modelo EFQM 2013.**

El estudio de [Criado-García et al. \(2020\)](#) analiza los criterios que contienen aspectos relacionados con la gestión del conocimiento, de forma más o menos explícita. El conocimiento sirve de base para determinados aspectos de la gestión organizativa contemplados en los criterios Agentes Facilitadores, de forma explícita y también implícita, pero también recibe el impacto de algunos de ellos. Los subcriterios Agentes Facilitadores, que el autor ha vinculado a la Gestión del Conocimiento, son los siguientes:

Criterio 1. Liderazgo. Subcriterio 1a: *Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia*, Subcriterio 1b: *Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento*, Subcriterio 1c: *Los líderes se implican con los*

grupos de interés externos y Subcriterio 1d: *Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.*

Criterio 2. Estrategia. Subcriterio 2b: *La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades,* Subcriterio 2c: *La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.*

Criterio 3. Personas. Subcriterio 3b: *Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas,* Subcriterio 3c: *Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad,* Subcriterio 3d: *Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.*

Criterio 4. Alianzas y Recursos. Subcriterio 4a: *Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible,* Subcriterio 4d: *Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia,* Subcriterio 4e: *Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.*

Criterio 5. Procesos, productos y servicios. Subcriterio 5b: *Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes y* 5d: *Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan.*

#### - **Modelo EFQM 2020.**

Los aspectos relacionados con la gestión del conocimiento en el modelo EFQM 2021 se han determinado del estudio de [Fonseca et al. \(2021\)](#), que establece una comparativa respecto a los subcriterios coincidentes entre ambos modelos, y que se basa en la identificación de palabras clave, así como de la descripción de los criterios. Por lo tanto, a partir de este trabajo, los criterios y subcriterios coincidentes respecto a cuestiones de gestión del conocimiento, derivados del modelo EFQM 2013, son los siguientes:

Criterio 1. Propósito, Visión y Estrategia. Subcriterio 1.2: *Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés,* Subcriterio 1.3: *Comprender el Ecosistema, las capacidades propias y los principales retos,* Subcriterio 1.4: *Desarrollar la estrategia y* 1.5: *Diseñar e implementar un sistema de gestión y de gobierno.*

Criterio 2. Cultura Organizacional y Liderazgo. Subcriterio 2.1: *Dirigir la Cultura de la Organización y Reforzar los Valores,* Subcriterio 2.3: *Estimular la creatividad y la innovación y* Subcriterio 2.4: *Unirse y Comprometerse en torno a un Propósito, Visión y Estrategia.*

Criterio 3. Implicar a los grupos de interés. Subcriterio 3.1: *Clientes: Construir relaciones sostenibles,* Subcriterio 3.2: *Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento,* Subcriterio 3.3: *Inversores y reguladores: asegurar y mantener su apoyo*

*mutuo*, Subcriterio 3.4: *Sociedad: Contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad* y Subcriterio 3.5: *Partners y proveedores: construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible*.

Criterio 4. Crear valor sostenible. Subcriterio 4.1: *Diseñar el valor y cómo se crea* y Subcriterio 4.2: *Comunicar y vender la propuesta de valor*.

Criterio 5. Gestionar el funcionamiento y la transformación. Subcriterio 5.1. *Gestionar el funcionamiento y el riesgo*, 5.2: *Transformar la organización para el futuro*, 5.3: *Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología*, 5.4: *Aprovechar los datos, la información y el conocimiento* y 5.5. *Gestionar los activos y recursos*.

De lo anterior, como se puede ver en la tabla 3, se establece una relación entre las similitudes existentes, acerca de los aspectos de gestión del conocimiento, en ambos modelos:

<b>Comparación de Asuntos de gestión del conocimiento en el modelo EFQM para la versión de 2013 y 2020</b>	
<b>Asuntos de gestión del conocimiento en el Modelo EFQM 2013 (Criterios/Subcriterios) (Criado-García et al., 2020)</b>	<b>Correlación con Criterios/Subcriterios del Modelo EFQM 2020 (Fonseca et al., 2021)</b>
<b>Liderazgo</b>	<b>Cultura organizacional y Liderazgo</b>
1a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y ética, y actúan como modelos a seguir.	<b>2.1</b> Dirigir la Cultura de la Organización y Fomentar los Valores <b>2.4</b> Unirse y Comprometerse con el Propósito, la Visión y la Estrategia
<b>Liderazgo</b>	<b>Propósito, Visión y Estrategia</b>
1b. Los líderes definen, supervisan, revisan y impulsan la mejora del sistema de gestión y desempeño de la organización.	1.3 Comprender el Ecosistema, Poseer Capacidades y Desafíos Principales <b>Impulsar, Rendimiento y Transformación</b> 5.1 Impulsar el Rendimiento y Gestionar el Riesgo 5.4 Aprovechar Datos, Información y Conocimiento
<b>Liderazgo</b>	<b>Cultura organizacional y Liderazgo</b>
1c. Los líderes interactúan con las partes interesadas externas.	2.1 Dirigir la Cultura de la Organización y Fomentar los Valores <b>Ejecución</b> 3.3 Empresarial y Grupos de Interés Gubernamentales: Asegurar y Sostener el Apoyo Continuo

	3.4 Sociedad: Contribuir al Desarrollo, Bienestar y Prosperidad
<b>Liderazgo</b>	<b>Cultura organizacional y Liderazgo</b>
1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.	<b>2.1</b> Dirigir la Cultura de la Organización y Fomentar los Valores <b>Ejecución</b> <b>3.2</b> Personas: Atraer, Implicar, Desarrollar y Retener el Talento <b>Gestionar el funcionamiento y la Transformación</b> <b>5.5</b> Gestionar Activos y Recursos
<b>Estrategia</b>	<b>Propósito, Visión y Estrategia</b>
2b. La estrategia se basa en la comprensión del desempeño y las capacidades internas.	<b>1.2</b> Identificar y Comprender las Necesidades de los Grupos de Interés <b>1.3</b> Comprender el Ecosistema, Poseer Capacidades y Desafíos Principales <b>Cultura organizacional y Liderazgo</b> <b>2.3</b> Facilitar la Creatividad e Innovación <b>Gestionar el funcionamiento y la Transformación</b> <b>5.4</b> Aprovechar Datos, Información y Conocimiento
<b>Estrategia</b>	<b>Propósito, Visión y Estrategia</b>
2c. La estrategia y las políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.	<b>1.2</b> Identificar y Comprender las Necesidades de los Grupos de Interés <b>1.3</b> Comprender el Ecosistema, Poseer Capacidades y Desafíos Principales <b>1.4</b> Desarrollar Estrategia <b>Gestionar el funcionamiento y la Transformación</b> <b>5.1</b> Impulsar el Rendimiento y Gestionar el Riesgo
<b>Personas</b>	<b>Ejecución</b>
3b. Se desarrollan los conocimientos y capacidades de las personas.	<b>3.2</b> Personas: Atraer, Implicar, Desarrollar y Retener
<b>Personas</b>	<b>Propósito, Visión y Estrategia</b>
3c. Las personas están alineadas, involucradas y facultadas.	<b>1.4</b> Desarrollar Estrategia <b>Cultura organizacional y Liderazgo</b> <b>2.3</b> Facilitar la Creatividad e Innovación <b>Ejecución</b> <b>3.4</b> Sociedad: Contribuir al Desarrollo, Bienestar y Prosperidad

<p><b>Personas</b></p> <p>3d. Las personas se comunican de manera efectiva en toda la organización.</p>	<p><b>Cultura organizacional y Liderazgo</b></p> <p><b>2.3</b> Facilitar la Creatividad e Innovación</p> <p><b>2.4</b> Unirse y Comprometerse con el Propósito, la Visión y la Estrategia</p> <p><b>Gestionar el funcionamiento y la Transformación</b></p> <p><b>5.4</b> Aprovechar Datos, Información y Conocimiento</p>
<p><b>Alianzas y Recursos</b></p> <p>4a. Se gestionan los socios y proveedores para obtener beneficios sostenibles.</p>	<p><b>Ejecución</b></p> <p><b>3.5</b> Socios y Proveedores: Construir Relaciones y Garantizar el Apoyo para Crear Valor Sostenible</p>
<p><b>Alianzas y Recursos</b></p> <p>4d. Se gestiona la tecnología para respaldar la ejecución de la estrategia.</p>	<p><b>Cultura organizacional y Liderazgo</b></p> <p><b>2.3</b> Facilitar la Creatividad e Innovación</p> <p><b>Gestionar el funcionamiento y la Transformación</b></p> <p><b>5.3</b> Impulsar la Innovación y Utilizar la Tecnología</p>
<p><b>Alianzas y Recursos</b></p> <p>4e. Se gestiona la información y el conocimiento para respaldar la toma de decisiones efectiva y construir la capacidad de la organización.</p>	<p><b>Propósito, Visión y Estrategia</b></p> <p><b>1.5</b> Diseñar e Implementar un-Sistema de Gobernanza y Gestión del Desempeño</p> <p><b>Cultura organizacional y Liderazgo</b></p> <p><b>2.3</b> Facilitar la Creatividad e Innovación</p> <p><b>2.4</b> Unirse y Comprometerse con el Propósito, la Visión y la Estrategia</p> <p><b>Gestionar el funcionamiento y la Transformación</b></p> <p><b>5.2</b> Transformar la Organización para el Futuro</p> <p><b>5.4</b> Aprovechar Datos, Información y Conocimiento</p>
<p><b>Procesos, productos y servicios</b></p> <p>5b. Los productos y servicios se desarrollan para crear un valor óptimo para los clientes.</p>	<p><b>Ejecución</b></p> <p><b>3.1</b> Clientes: Construir Relaciones Sostenibles</p> <p><b>Creación de Valor Sostenible</b></p> <p><b>4.1</b> Diseñar el Valor y Cómo se Crea</p>
<p><b>Procesos, productos y servicios</b></p> <p>5d. Los productos y servicios se producen, entregan y gestionan.</p>	<p><b>Cultura organizacional y Liderazgo</b></p> <p><b>2.3</b> Facilitar la Creatividad e Innovación</p> <p><b>Creación de Valor Sostenible</b></p> <p><b>4.1</b> Diseñar el Valor y Cómo se Crea</p> <p><b>4.2</b> Comunicar y Vender el Valor</p>

Tabla 3. Comparativa de los modelos EFQM 2013 y 2020, respecto a los asuntos de Gestión del Conocimiento comunes en los subcriterios contenidos en ellos. Elaboración propia.

## 2.4. CAPACIDADES DINÁMICAS

### 2.4.1. Origen

El contexto actual hace necesaria la adopción de soluciones por parte de las organizaciones para competir y mantener una estabilidad en sus respectivos mercados. Hasta este punto se ha abordado la importancia de la gestión del conocimiento y su proceso dentro de las organizaciones, así como los beneficios de desarrollar esta gestión a través de un marco sólido como el de la EFQM. En la presente tesis se aborda la posición idónea que pueden ocupar las capacidades dinámicas para la mejora del rendimiento organizativo, a través de la gestión del conocimiento. Pero antes, es necesario desarrollar la teoría de las capacidades dinámicas, desde su origen hasta la actualidad, dando espacio a la conceptualización y posteriores clasificaciones.

La teoría de las capacidades dinámicas viene a complementar las carencias de la Visión Basada en los Recursos (RBV), que manifiesta que aquellas empresas que poseen un conjunto *heterogéneo y específico de recursos, no perfectamente móviles, valiosos, raros, difíciles de imitar y no sustituibles* (VRIN) (Barney, 1991) poseen una ventaja valiosa frente a sus competidores. La RBV argumenta que una ventaja competitiva conduce a un incremento de la eficiencia y mayor rendimiento a nivel competitivo y, además, tienen el poder de transformarse en capacidades una vez sean integrados en procesos a través del establecimiento de rutinas organizativas (Peteraf, 1993). Sin embargo, para esta teoría, la ventaja competitiva es fruto de la acumulación de una serie recursos. En este sentido, la teoría de las capacidades dinámicas pone en cuestión si estos recursos son siempre infalibles y garantes de mejores resultados, y considera que no son suficientes para obtener mayor rendimiento que otras en entornos volátiles (Teece et al., 1997), así como tampoco responden a la cuestión de por qué las empresas pueden desarrollar o hacerse con nuevos recursos y, además, poder gestionarlos con el tiempo (Teece, 2023). La flexibilidad ante entornos dinámicos, la capacidad para anticiparse rápidamente en mercados volátiles... aunque la teoría de recursos aborda la importancia de los recursos, la teoría de las capacidades dinámicas enfatiza particularmente en la adaptabilidad, la importancia del cambio a lo largo del tiempo y, en consecuencia, en la gestión activa de recursos para asegurar el mantenimiento de ventajas competitivas, más allá del recurso per sé; es decir, la RBV incurre en el estatismo (Barreto, 2010). En este sentido, las capacidades dinámicas modifican la asignación de recursos con flexibilidad y adaptación, como mecanismo de respuesta ante entornos inciertos e inestables (Vivas-López, 2013). Las capacidades dinámicas aparecen como capacidades de alto nivel que se adaptan mejor a este tipo de entornos (Schoemaker et al. 2018) y garantizan el sostenimiento de ventajas competitivas sostenibles. En resumen, la teoría de las capacidades dinámicas sirve de medio para complementar la teoría de recursos y



capacidades para crear ventajas competitivas, además de mantenerlas en el tiempo (Lin and Wu, 2014; Makadok, 2001).

#### **2.4.2. Conceptualización**

Respecto a la conceptualización de las capacidades dinámicas, existe una variedad de definiciones que tratan de explicar el término capacidades dinámicas, no habiendo consenso establecido (Albort-Morant et al., 2018; Protogerou et al., 2012). Estas definiciones varían en función de los diferentes postulados que han expandido y enriquecido este campo de conocimiento. Dada la variedad de acepciones acerca del término, el presente punto del marco teórico sintetiza las principales ideas que han generado diferentes bifurcaciones, desde unos u otros posicionamientos en la investigación. Dado que desde 1997 han pasado más de veinticinco años, la literatura académica que estudia las capacidades dinámicas ha evolucionado y el término se ha ido adaptando y ampliando. A continuación, se presentan las principales aportaciones.

Para Teece y Leih (2016), el término *capacidad* se puede definir como un conjunto de actividades realizadas por parte de la organización de forma *semi-rutinaria*. Pero estas capacidades se dividen en capacidades ordinarias, las cuales realizan tareas operativas, administrativas y cuyo objetivo primordial es el de cumplir determinadas tareas, y por otro lado dinámicas, es decir, de nivel superior, cuyas actividades están encaminadas a *integrar, construir y reconfigurar recursos* del exterior e interior de la organización, que ayuden a comprender y afrontar entornos complejos y volátiles. Concebir no solamente las capacidades como habilidades sino también como rutinas, es algo que Winter (2003, p.1) defiende al definir capacidad como *una rutina de alto nivel (o un conjunto de rutinas), y las rutinas comprenden comportamientos aprendidos a propósito, muy pautados, repetitivos o casi repetitivos, basados en parte en el conocimiento tácito*. Helfat y Peteraf (2003) conciben las capacidades organizativas como aquellas capacidades de la organización que realizan un conjunto de tareas coordinadas, mediante recursos organizativos, y que contribuyen a alcanzar resultados particulares. Concretamente, estas capacidades organizativas están compuestas por combinaciones de recursos y rutinas establecidas a través de patrones de comportamiento repetitivos. Siguiendo a Konopik et al. (2022), las capacidades dinámicas tienen su razón de ser en las capacidades organizativas y su impacto en el rendimiento, está mediado precisamente por capacidades organizativas, debiéndose diferenciar entre unas y otras.

La distinción entre capacidades organizativas y dinámicas parte del trabajo seminal de Teece, Pisano y Shuen (1997, p.516) titulado *Dynamic capabilities and strategic management*, quienes definen capacidades dinámicas como *la capacidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para abordar entornos que cambian rápidamente*. Esta postura concibe las capacidades dinámicas como habilidades o competencias, necesarias ante unas condiciones de incertidumbre contextual, volatilidad en los mercados e inestabilidad que desgastan capacidades operativas mermando sus resultados (Mikalef et al., 2020). Helfat et al. (2007) subrayan la importancia de las capacidades dinámicas para crear, extender o modificar su base de recursos de forma voluntaria. En este sentido, las capacidades dinámicas tienen poder para combinar capacidades y activos, así como transformar mercados a través de la mejora, innovación o reconfiguración (Mikalef y Pateli, 2017). En este sentido, Schilke et al. (2018) exponen que las capacidades dinámicas pueden considerarse como un conjunto de capacidades organizativas (diferenciadas de éstas al estar, dentro de una jerarquía, en un nivel superior), que tienen facultad para modificar las bases de recursos de la organización, su entorno y/o estrategia.

El contexto actual no puede compararse con el vivido con aquel en el que hace veintiséis años, Teece, Pisano y Shuen presentaban su teoría de las capacidades dinámicas pero, incluso, dos décadas de este nuevo siglo han manifestado sin lugar a dudas la necesidad de nuevas herramientas y soluciones que permitan adaptarse al dinamismo e incertidumbre de los entornos y aprovechar nuevas oportunidades de negocio, dada la complejidad en la gestión de las organizaciones (Heubeck y Meckl 2022; García-Sánchez et al. 2017). En este sentido, crear y mantener una ventaja competitiva depende de la capacidad de adaptación de las organizaciones a los cambios. La última década, protagonizada por el desarrollo de la Industria 4.0. ha manifestado cómo las organizaciones deben adaptarse a los cambios del mundo digital (Ustundag et al., 2018). En este sentido, Augier and Teece (2009) indican que las capacidades dinámicas tienen influencia en la gestión de las organizaciones cuando detectan, aprovechan y gestionan esas oportunidades que ofrecen los cambios. Siguiendo a Weiss y Kanbach (2022), las capacidades dinámicas se centran en la capacidad organizativa que *crea, renueva, modifica, integra y reconfigura su combinación de recursos*, en un entorno de rápidos cambios, con el objetivo de mejorar el rendimiento a través de la sostenibilidad Beske et al. (2014) y competitividad a largo plazo. Es decir, se resalta la utilidad de las capacidades dinámicas para entornos cambiantes. En esto, la importancia que se le otorgan a las capacidades dinámicas como arma frente al paso del tiempo es elevada. Los autores Eisenhardt y Martin (2000) destacan la importancia de las capacidades dinámicas en entornos y mercados muy volátiles,

aunque también en aquellos que son *moderadamente dinámicos*, es decir, con cambios constantes pero predecibles. En este sentido, el dinamismo contribuye a renovar continuamente las capacidades, con el fin de lograr adaptarse a los cambios de estos entornos (Green et al., 2008). Teece (2023, p.123) afirma y sostiene después de veinticinco años, que la mayoría de definiciones de capacidades dinámicas parten de un punto común: concebirlas *como habilidades y competencias que identifiquen, construyan y reconfiguren aptitudes y habilidades*, que sirvan para dar respuesta a un entorno en constante cambio. Su postura sigue siendo la misma acerca de dicha conceptualización.

En síntesis, Mikalef et al. (2020); Mikalef y Pateli (2017) distingue entre capacidades operativas (que contribuyen a que la organización obtenga rentas en el momento presente) y dinámicas (con poder para modificar las primeras de acuerdo al entorno exterior cambiante). Para los autores, la capacidad dinámica determina la supervivencia de la organización, dadas las particularidades del mercado dinámico y en parte, global.

Sin embargo, a pesar de los principales argumentos de esta literatura y de su principal exponente, que claramente han vinculado las capacidades dinámicas a entornos volátiles e inciertos, existen autores que desvinculan las capacidades dinámicas de las particularidades del contexto dinámico, y aceptan que éstas predominan igualmente en entornos estables (Barreto, 2010; Helfat et al., 2009). De acuerdo a estos posicionamientos cabe cuestionarse, dado que las capacidades dinámicas tienen cabida en cualquier tipo de entorno, dónde estaría el factor diferenciador respecto al resto de capacidades.

Mayoritariamente se ha abordado el estudio de las capacidades dinámicas como habilidades y competencias; no obstante, otros autores han apostado por defender otra idea. En su trabajo, Eisenhardt y Martin (2000) subrayan que las capacidades dinámicas son necesarias, aunque no suficientes, como para generar ventajas competitivas per sé. En este sentido, los autores entienden las capacidades dinámicas como procesos organizativos que pueden integrar, así como reconfigurar recursos que favorecen la creación de conocimiento en entornos dinámicos. En concreto, se centran en el desarrollo de productos, afectan a la toma de decisiones estratégica o al establecimiento de alianzas. En respuesta a esta dinámica en el entorno, las capacidades dinámicas se hacen necesarias porque aprovechan, generan, pueden acceder y tienen poder para liberar capacidades ordinarias (Danneels, 2011; Eisenhardt y Martin, 2000). En línea con lo anterior Mikalef y Pateli (2017) defienden que las capacidades dinámicas pueden crear valor indirectamente, es decir, a través de la modificación de capacidades operativas en una organización.

Pero las capacidades dinámicas también pueden ser entendidas como rutinas aprendidas mediante patrones repetidos de comportamiento (Zollo y Winter, 2002, p.6). Concretamente, los autores la definen como un *patrón aprendido y estable de actividad colectiva mediante el cual la organización genera y modifica sistemáticamente sus rutinas operativas en busca de una mayor efectividad*. En esta conceptualización, las capacidades dinámicas modifican rutinas operativas, pero ejercen como rutinas de orden superior; amoldan métodos sistemáticos de la organización con poder para modificar rutinas operativas (de orden cero). En esta línea, Leemann y Kanbach, (2022) defienden el poder de las capacidades dinámicas para alterar rutinas, reconfigurar procesos e impactar en las capacidades operativas. Como vimos anteriormente, las capacidades dinámicas pertenecen a las capacidades organizativas, aunque separadas en torno a una relación de superioridad o dependencia; están estructuradas y, además, son duraderas y estables. En la línea de Zollo y Winter, Winter (2003), en su trabajo titulado *Understanding dynamic capabilities* se refiere a las capacidades dinámicas como habilidades de una organización para adaptarse y cambiar de manera planificada y estructurada. Dichas habilidades facilitan que la organización enfrente desafíos, responda ante los cambios en el entorno y aproveche oportunidades de carácter estratégico. Igualmente, el autor destaca la importancia de las rutinas organizativas -concebidas éstas como comportamientos aprendidos, estructuradas, predecibles y repetitivas- en la construcción de capacidades dinámicas. De este modo, las capacidades dinámicas incorporan rutinas (patrones aprendidos y repetitivos) y/o habilidades (enfocadas a la adaptación y/o al aprendizaje) para ayudar a que la organización se desarrolle en un entorno dinámico.

Bajo este postulado, las capacidades dinámicas pasan a diferenciarse dentro del cuerpo de las capacidades organizativas estableciendo diferentes niveles; así lo manifiestan Helfat y Winter, (2011), Winter (2003), Zollo y Winter (2002), autores que distinguen entre capacidades ordinarias (operativas o de orden cero) y capacidades dinámicas (de primer nivel). La diferenciación entre estos dos tipos de capacidades (dinámicas y ordinarias) ayuda a entender adecuadamente la relación entre ellas, a la vez que simplifica la toma de decisiones de la organización en entornos dinámicos. Respecto a la relación entre capacidades dinámicas y ordinarias, las capacidades dinámicas influyen ampliando, modificando y creando capacidades ordinarias (operativas) (Khaksar et al., 2023; Helfat y Winter, 2011).

En línea con lo anterior, Savastano et al. (2022), Zahra et al. (2006) indican que las capacidades dinámicas ocupan un orden superior, que modifica la base de recursos y capacidades de la organización y así, pueden mejorar procesos a través de soluciones más innovadoras. Al respecto se han publicado una variedad de trabajos que presentan diferentes taxonomías de

capacidades dinámicas, pero en los que generalmente reflejan el impacto sobre las capacidades operativas; no obstante, hay trabajos como el de [Makkonen et al. \(2014\)](#) que hacen más compleja la interpretación de las mismas al dimensionar las capacidades dinámicas en niveles de capacidades dinámicas superiores y sub-capacidades dinámicas inferiores.

A continuación, se exponen los modelos con mayor influencia.

### **2.4.3. Conjunciones de capacidades dinámicas**

Al igual que el término capacidades dinámicas ha adquirido una entidad propia para diferenciarse de capacidades denominadas ordinarias, de orden cero u operativas, dentro de las capacidades dinámicas la literatura académica ha contribuido a conjuntarlas, estableciendo diferentes modelos que han hecho aún más complejo su entendimiento y, por supuesto, su consenso.

[Teece \(2007\)](#) establece tres tipos de capacidades dinámicas: en primer lugar, la capacidad dinámica para identificar oportunidades (*detección*), en segundo lugar, aquella que, tras identificarlas, las transforma. En otras palabras, aquella que aprovecha las oportunidades identificadas; este tipo de capacidades dinámicas se denominan *de aprovechamiento*. Y en último lugar, la capacidad dinámica *de transformación*, que permite reconfigurar los activos en un contexto adaptativo ante cambios dinámicos. Para [Teece \(2023\)](#), estas capacidades de alto nivel ocupan una relevancia fundamental para la gestión de las organizaciones que necesitan identificar el rumbo de determinados mercados futuros y entender cómo obtener de ellos mejores resultados.

[Ambrosini y Bowman \(2009\)](#), conciben tres tipos de capacidades dinámicas: capacidades incrementales, que se centran en la mejora continua de la base de recursos; de renovación, que actualizan, amplían y adaptan dicha base de recursos y, en último lugar, de regeneración, que influyen en el conjunto de capacidades dinámicas.

[Li y Liu \(2014\)](#) establecieron, basándose en el proceso, otra clasificación que diferencia entre tres tipos de capacidades dinámicas: la capacidad de generación de sentido estratégico, la capacidad de toma de decisiones de oportunidad y la capacidad dinámica de implementación de los cambios. [Denford \(2013\)](#), mediante una revisión de la literatura acerca de las capacidades dinámicas basada en el conocimiento, en su trabajo *Building knowledge: developing a knowledge-based dynamic capabilities typology*, establece la siguiente clasificación: capacidades dinámicas de creación, integración, reconfiguración, replicación, desarrollo, asimilación, síntesis e imitación.

Leemann y Kanbach (2022) presentan una taxonomía de capacidades dinámicas dividida en tres categorías: capacidad dinámica de Detección, Captación y Transformación. De éstas tres, además, derivan a su vez dos subniveles de capacidades dinámicas. Por ejemplo, la capacidad dinámica de *detección* se compone de sub capacidades dinámicas de *evaluar oportunidades y riesgos* o *reconocer recursos valiosos*, entre otras. Esta conjunción propuesta parte de la clasificación de Teece (2007) y ofrecen una visión panorámica acerca de cómo las capacidades dinámicas se plasman en la práctica. La propuesta de Leeman y Kanchach de establecer en tres las capacidades dinámicas de primer orden (detección, captura y transformación) bebe de varios modelos de la literatura científica más reciente: Muhic y Bengtsson (2021), Witschel et al. (2019), Mousavi et al. (2018) ...

Por su parte, Mikalef et al. (2020, p.5) dimensionan las capacidades dinámicas en la capacidad de detección -sensing-, y dar forma a oportunidades y amenazas, de *aprovechamiento* -seizing- de oportunidades y, en último lugar, de transformación de la competitividad *a través de la mejora, combinación, protección y, cuando sea necesario, reconfiguración de los activos tangibles e intangibles de la empresa.*

Pavlou y El Sawy (2011) resumen en cuatro las capacidades dinámicas a partir de una revisión deductiva de la literatura conceptual y, posteriormente, analizan de forma empírica el impacto de estas sobre el rendimiento de la organización (Leemann y Kanbach, 2022). Estas capacidades dinámicas son de *detección, aprendizaje, integración y coordinación.*

En este trabajo, los autores, conscientes del desafío al que se enfrentan los gerentes en entornos turbulentos y que perjudican la toma de decisiones rápida y acertada, proponen un modelo de capacidades dinámicas que distingue entre dinámicas y operativas. En este sentido, el estudio manifiesta que las capacidades dinámicas influyen positivamente en el rendimiento, a través de la reconfiguración de capacidades operativas, concretamente cuando están bajo un contexto de turbulencia ambiental, en el cual cabe la posibilidad de aprovechar nuevas oportunidades en los mercados donde opera la organización, así como implementar avances tecnológicos. Los autores siguen la conceptualización de las capacidades dinámicas de Teece (2007) y Winter (2003), definiéndolas como *capacidades que ayudan a las unidades a extender, modificar y reconfigurar sus capacidades operativas existentes hacia nuevas que se ajusten mejor al entorno en constante cambio* (Pavlou y El Sawy, 2011, p.242). Estas capacidades se perciben como habilidades específicas que funcionan a través de rutinas específicas, con poder como para reconfigurar y modificar capacidades operativas.

Las capacidades dinámicas que proponen los autores, las cuales contribuyen a reconfigurar las capacidades operativas de la organización son las siguientes (figura 17):

- Capacidad de Detección (Sensing Capability): definida como una habilidad para la identificación, interpretación y persecución de oportunidades en el entorno. Es una capacidad determinante para la exitosa adaptación de la organización en entornos cambiantes a largo plazo. Esta capacidad lleva implícita la observación en tiempo real del entorno, pues precisamente esta actividad le permite a la organización identificar los cambios, analizar las tendencias y, finalmente, aprovechar las oportunidades que surjan del mismo.
- Capacidad de Aprendizaje (Learning Capability): referida a la capacidad de *revitalización* de capacidades operativas a través de nuevos conocimientos. El aprendizaje y la obtención de nuevo conocimiento y habilidades sirve a la organización para estimular sus capacidades operativas y elaborar nuevos productos, que sean más competitivos y aprovechen las oportunidades detectadas en los mercados. El aprendizaje contribuye a que se mejore la resolución de problemas, a que se genere nuevo conocimiento (sin necesidad de adquirirlo en el exterior), y, además, como una de las principales potencialidades de las capacidades dinámicas, coadyuva a la reconfiguración de capacidades operativas.
- Capacidad de Integración (Integrating Capability): concebida como la habilidad para establecer combinaciones del conocimiento individual, en nuevas capacidades operativas. Esta capacidad integra colectivamente nuevos recursos y activos generados a partir de un conocimiento individual fruto del aprendizaje, por lo cual, ayuda a reconfigurar capacidades operativas o, en otras palabras, implementa nuevas configuraciones de capacidades operativas.
- Capacidad de Coordinación (Coordinating Capability): capacidad que ayuda a la implementación efectiva de las capacidades operativas reconfiguradas mediante la dirección, disposición y despliegue de tareas, recursos y/o actividades. Esta capacidad es necesaria dado que las nuevas capacidades operativas necesitan coordinarse efectivamente en la organización para que se implementen con éxito.

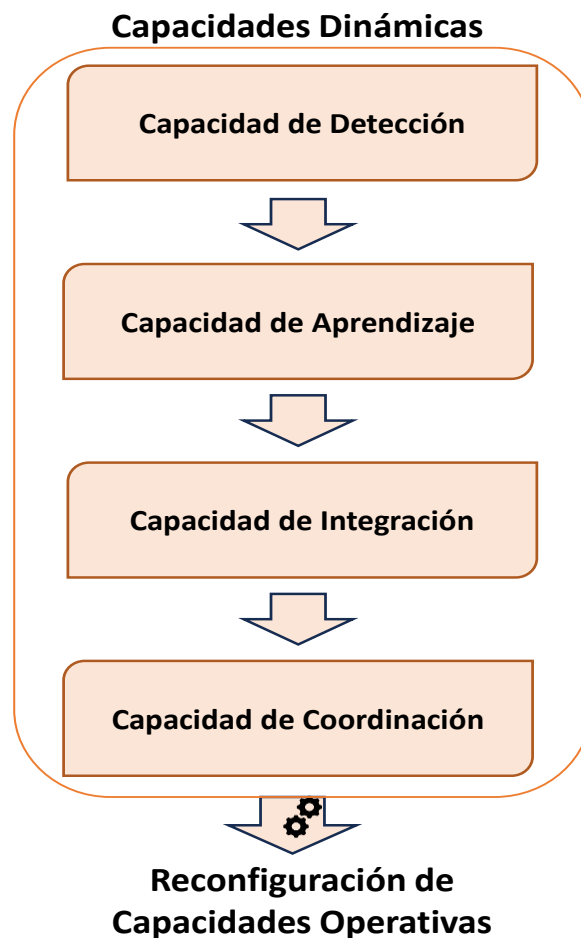


Figura 17. Adaptación del modelo de capacidades dinámicas presentado por Pavlou y El Sawy. (2011, p.243).

Fuente: Elaboración Propia

Cada una de estas capacidades dinámicas participa en el proceso de adaptación y mejora continua de las capacidades operativas de una organización en un contexto de desarrollo de nuevos productos (dado que el entorno en esta situación exige de una rápida evolución y adaptación debido a las exigencias y cambios de los mercados). Visto lo anterior, estas capacidades dinámicas conforman un modelo interactivo, pues se establecen siguiendo una lógica secuencial que acaba por reconfigurar las capacidades operativas existentes, objetivo último de las capacidades dinámicas de acuerdo con los autores.

Esta sección del marco teórico ha abordado la conceptualización y clasificación de las capacidades dinámicas en el contexto de la gestión organizativa, evidenciando la vaguedad y disparidad en este campo de conocimiento. A este respecto, el trabajo de [Sunder et al. \(2019\)](#), *Dynamic capabilities: A morphological analysis framework and agenda for future research*,



proporciona un marco de análisis morfológico integral para capacidades dinámicas, estructurando la literatura existente y arrojando algo de luz.

En el capítulo 4 de la tesis, se elige la dimensionalidad del modelo de capacidades dinámicas de [Pavlou y El Sawy \(2011\)](#) para analizar las relaciones habidas entre el proceso de gestión del conocimiento y las capacidades dinámicas en el contexto de la organización excelente y bajo las características de entornos altamente competitivos, cambiantes e inestables. En la siguiente sección del marco teórico, se exponen las relaciones entre estos dos campos de conocimiento.

## **2.5. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CAPACIDADES DINÁMICAS**

### ***2.5.1. El conocimiento en contextos dinámicos***

La importancia estratégica del conocimiento como fuente de ventajas competitivas ha sido destacada por varios autores. La Visión Basada en los Recursos eleva al conocimiento como un activo crítico que incrementa la productividad de forma independiente de otros insumos ([Penrose, 1959](#)), que ayuda a la toma de decisiones y contribuye al alcance de ventajas competitivas. Este conocimiento es un recurso valioso, pero, como argumentan [Argote y Ingram \(2000\)](#), la transferencia de este es compleja. Ello es debido a las personas, las tareas y herramientas de la organización, que no siempre encajan en nuevos contextos y dificultan que se haga efectiva y garanticen buenos resultados. Transferir el conocimiento hacia otra empresa puede ser tan complejo como hacerlo entre diferentes departamentos, más si está afectada por otro entorno empresarial con otras particularidades. Tan solo hay que ejemplificar esta complejidad a la empresa transnacional, multinacional o a aquella que establece alianzas con una corporación de otro país. Las características específicas de estos nuevos contextos cambian significativamente del contexto original en el que se creó y gestionó previamente el conocimiento, dificultando la gestión del conocimiento.

[Teece \(2016\)](#); [Teece y Leih \(2016\)](#) alertan, no solo de la realidad de los nuevos contextos cambiantes, de gran velocidad y mayor frecuencia, sino de lo que conlleva operar dentro de los mismos y que tiene que ver con la incertidumbre que generan. Si bien los contextos con riesgo permiten a la organización establecer fórmulas probabilísticas para interpretarlos y minimizar su impacto, ante la incertidumbre se difumina la información y se hace imposible establecer probabilidades de acontecimientos futuros sobre los que tomar decisiones. Particularmente, es necesario que las organizaciones hagan esfuerzos para adquirir conocimientos que permitan adaptar a la misma ante los cambios del entorno. En este sentido, toda organización que tenga actividad en un entorno dinámico debe aceptar el dinamismo igualmente, adecuándose a este

contexto y facilitar la creación de conocimiento, prioritariamente a través de sus empleados, pues tienen el deber de compartir sus conocimientos (Jarrahi, 2018).

No obstante, en estos contextos (bautizados contemporáneamente como VUCAH o BANI) es necesario un acompañante que asegure la correcta implementación del conocimiento organizativo y, por ende, potencie sus efectos. Kogut y Zander (1992) indican que los recursos de conocimiento a nivel organizativo se desarrollan mediante la recombinación de capacidades existentes, así como gracias a la transferencia del conocimiento, desde el interior al exterior de la organización y al revés. Visto lo anterior, las capacidades dinámicas parecen jugar un papel muy útil para reconfigurar capacidades organizativas y, en cuanto al conocimiento, mejorar la gestión de este activo, para que tenga alcance en las rutinas y procesos operativos de la organización que operan bajo una realidad dinámica (Teece, 2007).

Respecto a la teoría de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995), los investigadores Li y Gao (2003) destacan que mantener una dinámica de innovación continua en la organización depende del aprendizaje y el deber de compartir el conocimiento entre los miembros. En este sentido, los autores destacan que la actividad dinámica de la organización es la que promueve el conocimiento, cuyo potencial para alcanzar ventajas competitivas en la organización es elevado.

No obstante, Alegre et al. (2013) argumenta que las prácticas de gestión del conocimiento en las organizaciones podrían no funcionar correctamente en determinados entornos. Como solución, la organización debe recurrir a capacidades dinámicas centradas en la gestión del conocimiento, que reconfiguren sus prácticas operativas y garantice mejoras organizativas que ayuden a almacenar, diseminar y aplicar el conocimiento de forma eficiente en la organización (Alavi y Leidner, 2001). De hecho, los procesos de gestión del conocimiento tienen una naturaleza dinámica donde los individuos estimulan constantemente la adquisición, generación y aplicación del conocimiento nuevo (Mahdi et al., 2019), bombeando un flujo constante que debe de estar lejos de cualquier obstáculo para asegurar la transferibilidad de este activo estratégico (Sandhawalía y Dalcher, 2011).

### ***2.5.2. Influencia mutua y beneficiosa para la organización***

Los autores Easterby-Smith y Prieto (2008) indican que, en líneas generales, la literatura que estudia la gestión del conocimiento y las capacidades dinámicas señalan que el conocimiento ejerce una influencia importante a la hora de desarrollar capacidades dinámicas. Estas capacidades dinámicas, en calidad de constructo, desempeñan un papel mediador en las

relaciones entre el conocimiento y diversos resultados organizativos, ya sea el rendimiento general de la organización o un tercer constructo teórico que experimentará mejoras significativas debido a la influencia de los dos anteriores. Además, aunque en menor medida, el constructo de capacidades dinámicas también puede posicionarse en el modelo como un constructo exógeno, es decir, uno que no depende de la influencia de otros factores. [Alegre et al. \(2013\)](#) indican que ciertas prácticas de gestión del conocimiento influyen directamente en las capacidades dinámicas, pero subrayan la posible existencia de la relación inversa.

Aparte de los diferentes posicionamientos y a pesar de haber voluntad por avanzar en los campos de conocimiento, dado que han sido ampliamente discutidos en la literatura académica, no hay suficientes estudios empíricos que respalden la investigación para cada una de las teorías propuestas; tampoco se ha llegado a un punto común a la hora de determinar qué relación existe entre las capacidades dinámicas y el conocimiento organizativo. Incluso, los autores, al proponer un modelo de estudio, construyen un constructo de capacidades dinámicas que no coincide con el de otros autores, y es porque o bien siguen diferentes corrientes de pensamiento o determinan cuáles son, a su juicio, las capacidades dinámicas. En consecuencia, no hay coincidencias tampoco entre las capacidades dinámicas que han elegido.

Pese a lo anterior, sí es evidente que ambos campos de investigación están estrechamente relacionados en una suerte de causalidad recíproca. El conocimiento es un activo expandido por toda la organización desde sus individuos al colectivo que la conforma, implementado a través de procesos, sistemas o rutinas. Directa o indirectamente, acabará interactuando con las capacidades dinámicas, lo cual también implica una generación de sinergias que se deberían traducir en una mejora de los resultados. Y al revés ocurre lo mismo: las capacidades dinámicas son necesarias en aquellos contextos inestables, con cambios frecuentes, volátiles... en los cuales los procesos de gestión del conocimiento podrían ver comprometido su correcto funcionamiento, generando ineficiencias en la organización. [Kaur \(2019\)](#) defienden que los procesos organizativos basados en el conocimiento tienen una naturaleza dinámica, debido a que renuevan y también reconfiguran recursos. A su vez, las capacidades dinámicas beben del conocimiento y hacen frente a los cambios, precisamente, a través de procesos y capacidades de conocimiento. Por lo tanto, la realidad es más compleja y los diferentes modelos facilitan poco a poco su comprensión.

A este respecto, se exponen a continuación los principales trabajos que han establecido relaciones entre las capacidades dinámicas y la gestión del conocimiento.

Loureiro et al. (2021), Criado-García et al. (2020) indican que las capacidades dinámicas reconfiguran y protegen activos y capacidades del conocimiento, así como competencias y otros activos que ayudan a la organización a que alcance ventajas competitivas. Esta perspectiva enlaza con Hong et al. (2008), quienes indican que las capacidades dinámicas son una fuente generadora de conocimiento y capacidades determinantes para hacer frente a los entornos complejos.

Cepeda y Vera (2007) conciben en su modelo las capacidades dinámicas como rutinas organizativas. Los autores, adoptando la postura de Eisenhardt y Martin (2000), afirman que dichas capacidades dinámicas están arraigadas a los procesos de aprendizaje y, concretamente, a la gestión del conocimiento para su próspero funcionamiento. Cuando la organización hace uso de capacidades dinámicas reorganiza, actualiza y hace más efectivo su conocimiento. Esta configuración mejorada y actualizada del conocimiento sirve de base fundamental para el desarrollo de nuevas capacidades operativas.

Chen et al. (2022), manifiestan la importancia de las capacidades dinámicas para la mejora de la gestión del conocimiento y alertan de la necesidad de constituir marcos para construir capacidades dinámicas que permitan detectar y prevenir el ocultamiento del conocimiento para, de esta manera, mejorar la gestión del conocimiento en las organizaciones. El trabajo de los autores es novedoso en cuanto a que exploran el modo de cómo construir capacidades dinámicas impulsadas por datos. Salwan et al. (2023) resaltan bajo un enfoque de gestión de proyectos dinámicos e innovadores, una interacción significativa entre la gestión del conocimiento y las capacidades dinámicas, y conceden importancia a cómo la gestión del conocimiento apoya las capacidades operativas existentes y contribuye al desarrollo de capacidades dinámicas en la organización. Sher y Lee (2004), establecen un modelo que explora cómo la gestión del conocimiento influye en las capacidades dinámicas. Los autores argumentan que la gestión del conocimiento, moderada por la aplicación de tecnologías de información tiene efectos significativos en las capacidades dinámicas pues mejora la calidad en la toma de decisiones, el aprendizaje, la coordinación, de modo que la organización responde con mayor eficiencia a los mercados turbulentos de entornos dinámicos.

Hernández-Linares et al. (2021), Matarazzo et al. (2021), Pavlou y El Sawy (2011) conforman su modelo de capacidades dinámicas considerando el *aprendizaje* como una capacidad relevante centrado en utilizar la inteligencia del mercado con el objeto de generar nuevo conocimiento. Esta capacidad de aprendizaje está estrechamente relacionada con el proceso de gestión del conocimiento, concretamente con la creación/adquisición de conocimiento pues contribuye a mejorar y desarrollar cualquiera de las actividades ligadas a la generación de conocimiento

organizativo. De acuerdo con [Zollo y Winter \(2002\)](#), gracias a la capacidad de aprendizaje se aplica el conocimiento adecuado con el objeto de crear y modificar capacidades y la base de recursos de la organización.

El trabajo de [Easterby-Smith y Prieto \(2008\)](#) no considera como una capacidad dinámica el aprendizaje, pero sí lo considera un conductor fundamental que solapa los campos de las capacidades dinámicas y la gestión del conocimiento. Si bien las capacidades de aprendizaje sirven de base para el desarrollo de capacidades dinámicas, las cuales tienen después reflejo en las capacidades operativas, la gestión del conocimiento a través de sus procesos integra, gracias a su capacidad para gestionar este aprendizaje, ambos campos de conocimiento. El autor también menciona que tanto en las capacidades dinámicas como en la gestión del conocimiento se localizaron recursos de conocimiento fundamentales (habilidades, sistemas técnicos y tecnológicos, valores culturales) para la obtención de capacidades dinámicas, así como para mantener una infraestructura que facilite los procesos de gestión del conocimiento y hacer más competitiva la organización. El trabajo de [Oliva et al. \(2019\)](#) analiza cómo las capacidades dinámicas pueden promover en entornos inciertos la agilidad en la organización y cómo la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizativo son, a través de sus prácticas, fundamentales para alcanzar los objetivos de la organización.

[Barrales-Molina et al. \(2014\)](#) centran su estudio en comprender las capacidades de marketing dinámicas, las cuales tienen como objetivo absorber el conocimiento del mercado e integrarlo en la organización mediante la gestión del conocimiento. Los autores justifican que la capacidad de absorción y la gestión del conocimiento aportan la exploración, así como la explotación del conocimiento de mercado, las cuales, son dimensiones ocultas bajo las capacidades dinámicas.

Los investigadores [Åberg y Shen \(2020\)](#) argumentan que la alta dirección con mayor capital humano impacta en mayor medida en las capacidades dinámicas de percepción, aprovechamiento y reconfiguración. En este trabajo ocupa una importancia principal el capital humano, visto como el conjunto de conocimientos y experiencias, el cual, en este caso, y de acuerdo con [Adner y Helfat \(2003\)](#), ayudan al desarrollo de capacidades dinámicas en la alta dirección. Estos trabajos sugieren que el conocimiento y la experiencia específicos, influyen críticamente en la puesta en marcha y aplicación de las capacidades dinámicas.

[De Massis et al. \(2016\)](#) destaca el rol que juegan las capacidades dinámicas para crear, así como para capturar valor mediante la innovación. Ello implica la utilización del conocimiento en un enfoque que aborda las tradiciones pasadas de empresas familiares, reconociendo *las ventajas potenciales del conocimiento pasado*, en particular, respecto a la creación y captura de valor.

### **2.5.3. El proceso de gestión del conocimiento y las capacidades dinámicas**

El trabajo de [Tseng y Lee \(2014\)](#) relaciona las capacidades de gestión del conocimiento con las capacidades dinámicas, argumentando que las primeras mejoran a las segundas y ambas mejoran el rendimiento organizativo, que lleva al alcance de ventajas competitivas. Aunque no establece un proceso de gestión del conocimiento en su modelo de relaciones, el constructo capacidades de gestión del conocimiento está conformado por la transferencia y la protección de conocimiento. Por otra parte, aunque no estudia la influencia entre el proceso de gestión del conocimiento y las capacidades dinámicas, el trabajo de [Nasution et al. \(2021\)](#) parte de la teoría basada en recursos y analiza cómo las dimensiones de la orientación emprendedora, el proceso de gestión del conocimiento (mediante la adquisición, intercambio y aplicación del conocimiento) y la capacidad dinámica, influyen en la adopción del comercio electrónico por parte de las pequeñas y medianas empresas.

El estudio de [Hermawati y Gunawan \(2021\)](#) indica que en el proceso de conocimiento hay un proceso iterativo de aprendizaje, creación de conocimiento y aplicación del conocimiento. Esto implica que el aprendizaje es una parte integral del proceso de creación de conocimiento. A medida que las personas aprenden nuevas cosas, pueden utilizar ese conocimiento para crear nuevo conocimiento. Por lo tanto, la adquisición y creación de conocimiento es esencial para fortalecer las capacidades dinámicas de una organización y mejorar su capacidad para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades en un entorno en constante cambio. Los autores no desarrollan un proceso de gestión del conocimiento, pero se centran en una práctica concreta, que es la creación/adquisición, y particularmente, el aprendizaje, para explicar cómo impactan en las capacidades dinámicas.

El estudio de [Najmi et al. \(2018\)](#) muestra que el conocimiento organizativo puede ser adaptado y personalizado mediante procesos de gestión del conocimiento. Esta adaptación del conocimiento tiene el potencial de mejorar el rendimiento organizativo a través de las capacidades dinámicas de la organización. Los autores hacen mención al proceso de gestión del conocimiento, pero no determinan qué prácticas son las que lo conforman, y establecen una relación indirecta para con las capacidades dinámicas, pues es objeto de análisis la *gestión del conocimiento*.

La propuesta de [Aggarwal y Kapoor \(2021\)](#) es más específica y responde mejor, aunque parcialmente, a la búsqueda de trabajos que relacionen procesos de gestión del conocimiento con capacidades dinámicas. Concretamente, los autores defienden que la transferencia de

conocimiento juega un papel importante en el logro de un alto rendimiento en innovación en términos de innovación de productos, procesos y servicios. Su modelo relaciona las capacidades dinámicas y la transferencia de conocimiento, donde las primeras (estructura flexible, la estrategia de aprendizaje, la cultura de confianza y los sistemas basados en IT) actúan como facilitadores clave y potencian la segunda, llevando a un rendimiento innovador superior.

[Oliva y Kotabe \(2019\)](#) enfatizan en la potencialidad mutua entre la gestión del conocimiento y las capacidades dinámicas. Las últimas activan la gestión eficaz del conocimiento con el propósito de agilizar a la organización frente a entornos cambiantes; por otra parte, la gestión del conocimiento refuerza las capacidades dinámicas debido a que asigna recursos para adaptarse en entornos dinámicos. Concretamente, los autores contemplan los siguientes procesos de gestión del conocimiento: definición, adquisición, diseminación, almacenamiento, aplicación y evaluación del conocimiento. Estas prácticas están estrechamente vinculadas a las capacidades dinámicas en organizaciones ágiles como los startups y son fundamentales para que se adapten y prosperen en entornos cambiantes y competitivos.

En el trabajo de [Turulja y Bajgoric \(2018\)](#), los autores identifican tres capacidades dinámicas clave: la capacidad de tecnología de la Información (habilidad para implementar y utilizar eficazmente la tecnología de la información en la organización). La gestión del conocimiento (entendida como procesos y prácticas relacionados con la creación, almacenamiento, y distribución del conocimiento dentro de la organización). En último lugar, la gestión de recursos humanos (Estrategias y prácticas para gestionar eficientemente el talento humano, incluyendo el desarrollo de habilidades y la gestión del desempeño). En este caso, la gestión del conocimiento es una capacidad dinámica en sí misma.

Como se puede comprobar, la investigación analiza cómo prácticas concretas de gestión del conocimiento se relacionan con determinadas capacidades dinámicas, en lugar de hacerlo íntegramente. Estos modelos parsimoniosos no reflejan totalmente cómo influye un proceso completo de gestión del conocimiento (independientemente del modelo en el que se haya apoyado) y las capacidades dinámicas. Los que menos, abogan por centrarse en la gestión del conocimiento, más que en los procesos que la construyen. La falta de trabajos que analizan de manera concreta estas relaciones dificulta la posibilidad de comprender enteramente sus conexiones.

La complejidad es mayor cuando se proponen nuevas teorías dentro de estos campos de conocimiento que buscan, igualmente, relacionarlos.

Este es el caso de la Gestión del Conocimiento de Marketing, que, según [Zebal et al. \(2019\)](#), involucra las etapas de *obtención, compartición y difusión del conocimiento sobre el mercado* dentro de la organización, considerando el contexto y los requisitos de los usuarios, con el objetivo de crear innovadoras soluciones de marketing. A colación de lo anterior, [Scuotto et al. \(2022\)](#) presentan un modelo centrado en investigar si la gestión del conocimiento de marketing (obtención, compartición y difusión del conocimiento) está arraigada en las capacidades dinámicas y mantiene relación, particularmente, con tres: con la capacidad de resolver problemas, con la de adaptación rápida a los cambios y, por último, con la capacidad de cambiar la forma en que las personas resuelven los problemas. En la misma línea, [Falasca et al. \(2017\)](#) exploran el rol de la capacidad dinámica de marketing como mediadora entre la relación la gestión del conocimiento del cliente y el desempeño en la innovación de productos. Además, el estudio refuerza el hecho de situar al conocimiento como precedente necesario en el desarrollo de capacidades dinámicas.

El estudio de [Han y Chen \(2018\)](#), quienes determinan que la práctica de gestión de conocimiento *compartición* guarda relación con las capacidades dinámicas basadas en el conocimiento, a saber, la capacidad de adquisición, de integración y creativas de conocimiento. Junto con la confianza, los autores defienden que la compartición de conocimiento y las capacidades dinámicas basadas en el conocimiento, los gerentes pueden mejorar la innovación. En este caso, los autores analizan solo una práctica de gestión del conocimiento y, por otra parte, integra otras como si se trataran de capacidades dinámicas en sí mismas. Este trabajo se une a una corriente de investigaciones contemporánea que pasa por alto la búsqueda de conexiones entre modelos probados de capacidades dinámicas y procesos de gestión del conocimiento y hablan abiertamente de capacidades dinámicas basadas en el conocimiento.

#### **2.5.4. Capacidades Dinámicas basadas en el Conocimiento**

[Nielsen \(2006\)](#) argumenta que las capacidades dinámicas, concebidas como rutinas organizativas, vienen conformadas por actividades y procesos de gestión del conocimiento, integradas exactamente en tres tipos de capacidades dinámicas (desarrollo de conocimiento, en la cual se crea, adquiere y captura nuevo conocimiento; la de recombinação de conocimiento, dada para combinar e integrar el almacén de conocimiento que contribuye a la formación de capacidades organizativas y, finalmente, el uso de conocimiento, la cual utiliza recursos de conocimientos para crear valor en la organización). El autor propone integrar la gestión del conocimiento bajo el enfoque de capacidades dinámicas al defender que éstas se conciben



como un conjunto de actividades de gestión del conocimiento particulares, que tienen como finalidad reconfigurar la base de recursos de una organización. En su propuesta considera que son actividades de la gestión del conocimiento la *creación, adquisición, captura, ensamblaje, compartición, integración, aprovechamiento y explotación* del conocimiento, y las agrupa en las capacidades dinámicas que hemos expuesto anteriormente.

[Lichtenthaler y Lichtenthaler \(2009\)](#) destacan que las organizaciones deben transformar de forma continua sus capacidades de conocimiento y adaptarse así a los entornos dinámicos, gestionando dinámicamente -valga la redundancia- su base de conocimientos reconfigurando, reteniendo o explotando el conocimiento organizativo. Para ello, los autores identifican la capacidad *de gestión del conocimiento* como una capacidad dinámica que ayuda a gestionar su base de conocimiento conformada por la capacidad *inventiva, absorptiva, transformativa, conectiva, innovadora y desabsorptiva*. Destaca en su trabajo la capacidad de absorción, vista como la habilidad de la organización para explorar conocimiento externo, desde la adquisición a la asimilación e incorporación en la base de conocimientos.

En este caso, siguen la misma postura de autores como [Nielsen \(2006\)](#) al establecer la gestión del conocimiento como una capacidad dinámica per se. [Hattore et al. \(2022\)](#) van en la misma dirección al considerar la gestión del conocimiento como una capacidad dinámica. En su trabajo subraya que gestionar el conocimiento no es compatible con el estatismo o la mera recopilación de la información y la considera una habilidad activa y que se amolda, permitiendo a la dirección modificar o alinear los recursos de conocimiento de la organización, es decir, adaptar su base de conocimiento de manera constante. Ello es importante para mantener la relevancia y eficacia de una organización en un entorno empresarial que cambia rápidamente. Para [Smart et al. \(2007\)](#), la gestión del conocimiento se considera una capacidad dinámica esencial, no solo a nivel de la empresa individual sino también en el contexto más amplio de redes interorganizacionales.

El modelo de capacidades dinámicas propuesto por [Makkonen et al. \(2014\)](#) es llamativo al incluir la *creación de conocimiento* como una capacidad dinámica de renovación, debido a que puede transformar, realinear e integrar el conocimiento en la organización. Además, establece una diferenciación dentro del constructo de capacidades dinámicas y lo dimensiona en dos niveles: por un lado, las capacidades de orden superior (creación de conocimiento, detección y aprovechamiento de oportunidades y, finalmente, integración de conocimiento). Y por otro lado capacidades dinámicas de primer orden (rutinas de reconfiguración, aprovechamiento y aprendizaje).

Lo anteriormente expuesto evidencia los solapamientos entre ambos campos de conocimiento, los cuales han cobrado mayor fuerza en la última década. Aquellos trabajos que fusionan la visión basada en el conocimiento y la visión basada en las capacidades dinámicas han dado lugar, inevitablemente, a la conceptualización de las denominadas *capacidades dinámicas basadas en el conocimiento* (*Knowledge-Based Dynamic Capabilities o KBDC*).

Siguiendo a [Kaur \(2019\)](#) y [Robertson et al. \(2021\)](#), el concepto capacidades dinámicas basadas en el conocimiento es fruto de sintetizar dos teorías: en primer lugar, la teoría basada en el conocimiento de la empresa de [Grant \(1996\)](#), que tiene su origen en la visión basada en los recursos de [Barney \(1991\)](#) y determina que la capacidad para aprender antes que los competidores es una valiosa fuente de ventajas competitivas. Por otro lado, y en segundo lugar, la teoría de las capacidades dinámicas, ampliamente desarrolladas desde los primeros planteamientos de [Teece et al. \(1997\)](#), y que condiciona que una organización alcance ventajas competitivas si y solo si existen capacidades dinámicas adaptativas frente a entornos cambiantes.

En su trabajo, [Zheng et al. \(2011, p.1036\)](#) analizan el impacto de las capacidades dinámicas en el rendimiento en entornos de red considerando un marco de capacidades dinámicas basadas en el conocimiento, las cuales definen como *la capacidad de adquirir, generar y combinar recursos de conocimiento para percibir, explorar y abordar las dinámicas del entorno*. Estas capacidades hacen referencia a tres dimensiones de las capacidades dinámicas basadas en el conocimiento que se erigen secuencialmente desde la adquisición y generación de conocimiento a la combinación cuyo proceso le permite a la organización reunir y combinar el conocimiento generado junto al que ya posee.

En línea con lo anterior, el reciente trabajo de [Khaksar et al. \(2023\)](#); [Khaksar et al. \(2020\)](#) parten de la conceptualización de [Zheng et al. \(2011\)](#) y establece como capacidades dinámicas basadas en el conocimiento la *adquisición de conocimiento*, la *generación de conocimiento* y, en último lugar, la *combinación de conocimiento*. Los autores afirman que estas capacidades mejoran la percepción de productividad de los empleados del conocimiento.

Las capacidades dinámicas basadas en el conocimiento se remontan al trabajo de [Wang et al. \(2007\)](#), quienes las definen como la habilidad que conduce a la organización a alcanzar ventajas competitivas mediante *aplicaciones y ajustes más dinámicos de la base de conocimiento de la empresa* y la conforman las dimensiones de absorción, creación, almacenamiento y aplicación de conocimiento. No obstante, autores más recientes que estudian las capacidades dinámicas basadas en el conocimiento, como [Robertson et al. \(2021\)](#) lo han obviado y parten del trabajo

de [Zheng et al. \(2011\)](#), más reciente. Respecto al trabajo de [Robertson et al. \(2021\)](#), conforman cuatro capacidades dinámicas basadas en el conocimiento, siendo estas la creación de conocimiento (habilidad para desarrollar ideas, soluciones, nuevas y útiles para la organización), la absorción de conocimiento (*capacidades necesarias en la aplicación del conocimiento que incluyen la capacidad de combinarse con otras habilidades con el fin de resolver los problemas relacionados con el proceso de innovación abierta* ([Robertson et al., 2012, p.824](#)). [Zahra y George \(2002\)](#), la conciben como una capacidad dinámica basada en el conocimiento que se relaciona con la adquisición, asimilación, transformación y explotación del conocimiento-, la difusión de conocimiento y, finalmente, el impacto de conocimiento (efecto que la integración y combinación de actividades de innovación basadas en el conocimiento). [Monferrer et al. \(2015\)](#) argumentan que las capacidades dinámicas basadas en el conocimiento de adaptación, innovación y absorción son las que, a su juicio, se interrelacionan adecuadamente para mejorar el rendimiento organizativo.

[Han y Li \(2015\)](#) establecen en su investigación tres capacidades dinámicas basadas en el conocimiento adoptando los planteamientos de [Teece \(2007\)](#), [Helfat et al. \(2007\)](#) o [Denford \(2013\)](#):

- Capacidad de detección de conocimiento: comprendida como la habilidad de la organización para buscar e interpretar de manera efectiva tanto el conocimiento interno como el externo valioso.
- Capacidad de adquisición de conocimiento: referida a la capacidad de decidir rápidamente y de manera correcta el modo en el que se debe invertir y combinar recursos de conocimiento externos e internos para aprovechar oportunidades.
- Capacidad de reconfiguración del conocimiento: implica la habilidad de la empresa para volver a combinar y transformar sus recursos de conocimiento, así como sus estructuras organizativas, a medida que evoluciona y se adapta a los cambios en su entorno.

[Denford \(2013\)](#) presenta un complejo estudio porque establece varias dimensiones de capacidad organizativa: adquisición interna/externa, enfoque en exploración/explotación y, en último lugar, la capacidad combinativa/absortiva. Además, las relaciona con ocho capacidades dinámicas basadas en el conocimiento (creación, integración, reconfiguración, replicación, desarrollo, asimilación, síntesis e imitación). Denford establece una relación bidireccional entre las dimensiones de capacidad, que respaldan y, a su vez, son influenciadas por las capacidades dinámicas basadas en el conocimiento.

Se definen a continuación las dimensiones de capacidad, según el autor:

- Fuentes internas o externas: enfocado en la renovación y transferencia de conocimiento, desde fuera hacia dentro, o al revés. Se relaciona con la decisión de la organización de obtener conocimiento de fuentes internas o externas.
- Enfoque de exploración o explotación: capacidades que se centran en la búsqueda de nuevo conocimiento (exploración), así como en aplicar el que ya existe (explotación).
- Combinación o absorción (absortiva): entendidas como capacidades que definen procesos de conocimiento que adicionan e integran. Implica la habilidad de la organización para absorber y aplicar conocimiento externo o para combinar y transformar conocimientos internos y externos.

Estas dimensiones ayudan a entender cómo la organización utiliza su conocimiento para crear, integrar, reconfigurar, replicar, desarrollar, asimilar, sintetizar y, finalmente, imitar en un entorno en constante cambio. Cada dimensión representa un aspecto diferente de cómo la organización maneja su conocimiento y se adapta a nuevas circunstancias.

Se definen a continuación las ocho capacidades dinámicas basadas en el conocimiento y se identifican las dimensiones de capacidad que la conforman, resumidas en la tabla 4.

- Capacidad dinámica basada en el conocimiento, de *creación: refleja la exploración interna de la organización en la búsqueda de nuevo conocimiento a través de la combinación* (Denford, 2013, p.183). Las dimensiones de capacidad que la componen son las internas, de exploración y combinación.
- Capacidad dinámica basada en el conocimiento, de *integración: refleja la exploración de la organización en la búsqueda de nuevo conocimiento mediante el reconocimiento, la transferencia, la absorción y la aplicación del conocimiento interno, en nuevas actividades organizativas* (Denford, 2013, p.183). Las dimensiones de capacidad que la componen son las internas, de exploración y absorción.
- Capacidad dinámica basada en el conocimiento, de *reconfiguración: implica la adaptación y el rediseño de los recursos y conocimientos de la empresa para mantener su competitividad en entornos cambiantes*. Las dimensiones de capacidad que la componen son las internas, de explotación y combinación.
- Capacidad dinámica basada en el conocimiento, de *replicación (reproducción): habilidad de la organización para transferir, desplegar y absorber de manera eficaz las competencias y el conocimiento existente desde diferentes puntos de la organización*. Las dimensiones de capacidad que la componen son las internas, de explotación y absorción.

- Capacidad dinámica basada en el conocimiento, de *desarrollo*: consiste en la habilidad de la organización para aprender y también generar nuevo conocimiento e implica combinar conocimientos externos e internos compatibles para hacerlo posible. Las dimensiones de capacidad que la componen son las externas, de exploración y combinación.
- Capacidad dinámica basada en el conocimiento, de *asimilación*: es la habilidad para adquirir, comprender y, posteriormente, aplicar el conocimiento que viene desde fuera de la organización. Las dimensiones de capacidad que la componen son las externas, de exploración y absorción.
- Capacidad dinámica basada en el conocimiento, de *síntesis*: que permite combinar el conocimiento externo a través de alianzas o relaciones con otras entidades, lo cual permite a la organización aprovechar la sinergia que se origina entre ellas, permitiéndole integrar y reconfigurar conocimiento de manera flexible, generando de esta manera nuevas oportunidades y ventajas competitivas. Las dimensiones de capacidad que la componen son las externas, de explotación y combinación.
- Capacidad dinámica basada en el conocimiento, de *imitación*: con la cual la organización absorbe y aplica el conocimiento de otras empresas, sin tener obligatoriamente que repetir el mismo proceso de aprendizaje. Las licencias, las técnicas de observación o la receptividad a la información externa son formas de imitación efectivas. Las dimensiones de capacidad que la componen son las externas, de explotación y absorción.

---

**Relación entre las capacidades dinámicas basadas en el conocimiento y sus dimensiones**

**Denford (2013)**

**Capacidades dinámicas basadas en el conocimiento identificadas por Denford (2013)**

	Creación	Integración	Reconfiguración	Reproducción
<b>Dimensiones</b>	- Internas - Exploración - Combinación	- Interna - Exploración - Absorptiva	- Interna - Explotación - Combinación	- Interna - Explotación - Absorción

---

**Capacidades dinámicas basadas en el conocimiento identificadas por Denford (2013)**

	Desarrollo	Asimilación	Síntesis	Imitación
--	------------	-------------	----------	-----------

---

	- Externa	- Externa	- Externa	- Externa
<b>Dimensiones</b>	- Exploración	- Exploración	- Explotación	- Explotación
	- Combinación	- Absorción	- Combinación	- Absorción

Tabla 4. Relación entre capacidades dinámicas basadas en el conocimiento y sus dimensiones, identificadas por Denford (2013). Fuente: Elaboración Propia

El trabajo de [Horng et al. \(2022\)](#) combina las perspectivas basadas en el conocimiento y las capacidades dinámicas para explorar la relación entre la formación de capacidades de big data y el marketing sostenible y destacan que la gestión del conocimiento es determinante en el desarrollo de las capacidades de análisis de big data.

Hemos expuesto la complejidad que rodea a los investigadores que tratan de estudiar ambos campos de investigación. Tanto en el de la gestión del conocimiento como en las capacidades dinámicas se presentan complejidades en cuanto a la tautología, el enfoque, las relaciones que se establecen entre ambos... Para arrojar luz sobre esta realidad tan compleja, el estudio de [Kaur \(2022\)](#) avanza en la investigación de las Capacidades Dinámicas Basadas en el Conocimiento. Dado que estas capacidades dinámicas están estrechamente ligadas al conocimiento, los autores consideran al conocimiento como una capacidad dinámica per se. En su trabajo, Kaur divide en cinco clústeres la literatura académica que comprende ambos campos de conocimiento, concretizándolos en las siguientes temáticas:

- *El rol fundamental del conocimiento en la creación de competitividad a nivel de red (clúster 1).*
- *Las capacidades de conocimiento como antecedentes de capacidades dinámicas (clúster 2), en el cual se destaca el rol precursor de procesos y capacidades de conocimiento a la hora de crear capacidades dinámicas.*
- *La agregación de aprendizajes individuales en capacidades dinámicas de orden superior a través de capacidades de conocimiento como clúster 3.*
- *El clúster 4: rol del aprendizaje y la infraestructura de conocimiento en la creación de capacidades dinámicas basadas en el conocimiento (los trabajos que lo integran abordan el aprendizaje organizacional mejora la gestión eficiente del conocimiento el cual, posteriormente, provoca una mejora de las capacidades dinámicas facilitando el alcance de ventajas competitivas).*
- *El quinto y último clúster, que compila estudios recientes que defienden la integración entre la gestión del conocimiento y las capacidades dinámicas a través de la big data y*

para contextos ágiles, impulsando de este modo a la organización a alcanzar ventajas competitivas.

Lo expuesto anteriormente evidencia que existe en la literatura una gran disparidad que hace compleja la comprensión entre las capacidades dinámicas y los procesos de gestión del conocimiento.

### Referencias bibliográficas:

- Abbas, J., & Kumari, K. (2021). Examining the relationship between total quality management and knowledge management and their impact on organizational performance: a dimensional analysis. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(2), 426-451.
- Abbas, J. (2019). Examining the role of total quality management incorporate sustainable development through the mediating effect of knowledge management and green innovation. (Published PhD thesis). Friedrich Schiller University Jena, Nicosia.
- Åberg, C., & Shen, W. (2020). Can board leadership contribute to board dynamic managerial capabilities? An empirical exploration among Norwegian firms. *Journal of Management and Governance*, 24(1), 169-197.
- Aboelmaged, M. G. (2014). Linking operations performance to knowledge management capability: the mediating role of innovation performance. *Production Planning & Control*, 25(1), 44-58.
- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104-114.
- Abu Bakar, A. H., Yusof, M. N., Tufail, M. A., & Virgiyanti, W. (2016). Effect of knowledge management on growth performance in construction industry. *Management Decision*, 54(3), 735-749.
- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 1011–1025.
- Aggarwal, V. S., & Kapoor, M. (2021). Multigroup analysis of higher-order model of knowledge variables in the context of global ventures through PLS-SEM. *South Asian Journal of Business Studies*, 10(1), 128-146.
- Ahmed, A. and Elhag, M. (2017), "SMART KM model: The integrated knowledge management framework for organisational excellence", *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, Vol. 14 No. 2/3, pp. 172-193. <https://doi.org/10.1108/WJSTSD-01-2017-0001>
- Alavi, M. and Leidner, D. E. (2001), "Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues", *MIS Quarterly*, pp. 107-136.
- Alavi, M., Kayworth, T. R. and Leidner, D. E. (2005), "An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 22 Num. 3, pp. 191-224.
- Albort-Morant, G., Leal-Rodríguez, A. L., Fernández-Rodríguez, V., & Ariza-Montes, A. (2018). Assessing the origins, evolution and prospects of the literature on dynamic capabilities: A bibliometric analysis. *European Research on Management and Business Economics*, 24(1), 42-52.
- Alegre, J., Sengupta, K., & Lapiedra, R. (2013). Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry. *International Small Business Journal*, 31(4), 454-470.
- Allameh, S. M., & Zare, S. M. (2011). Examining the impact of KM enablers on knowledge management processes. *Procedia computer science*, 3, 1211-1223.
- Alshanty, A. M., & Emeagwali, O. L. (2019). Market-sensing capability, knowledge creation and innovation: The moderating role of entrepreneurial-orientation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(3), 171-178.



- Alzoubi, H., & Ahmed, G. (2019). Do TQM practices improve organisational success? A case study of electronics industry in the UAE. *International Journal of Economics and Business Research*, 17(4), 459-472.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International journal of management reviews*, 11(1), 29-49.
- Anand, A., & Singh, M. D. (2011). Understanding knowledge management. *International journal of engineering science and technology*, 3(2), 926-939.
- Andreeva, T., & Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of knowledge management*, 16(4), 617-636.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.
- Attia, A., & Salama, I. (2018). Knowledge management capability and supply chain management practices in the Saudi food industry. *Business Process Management Journal*, 24(2), 459-477.
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization science*, 20(2), 410-421.
- Augier, M., & Teece, D. J. (2007). Dynamic capabilities and multinational enterprise: Penrosean insights and omissions. *Management international review*, 47, 175-192.
- Balbastre-Benavent, F., & Canet-Giner, 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.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of management*, 27(6), 625-641.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barrales-Molina, V., Martínez-López, F. J., & Gázquez-Abad, J. C. (2014). Dynamic marketing capabilities: Toward an integrative framework. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 397-416.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36(1), 256-280.
- Beske, P., Land, A., & Seuring, S. (2014). Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: A critical analysis of the literature. *International journal of production economics*, 152, 131-143.
- Bharadwaj, S. S., Chauhan, S., & Raman, A. (2015). Impact of knowledge management capabilities on knowledge management effectiveness in Indian organizations. *Vikalpa*, 40(4), 421-434.
- Bhatt, G. D. (1998). Managing knowledge through people. *Knowledge and Process Management*, 5(3), 165-171.
- Bloodgood, J. M. (2019). Knowledge acquisition and firm competitiveness: the role of complements and knowledge source. *Journal of Knowledge Management*, 23(1), 46-66.
- Bolisani, E., Bratianu, C. (2018). Knowledge as a Strategic Weapon. In: Emergent Knowledge Strategies. *Knowledge Management and Organizational Learning*, vol 4. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-60657-6\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-60657-6_3).

- Bou-Llugar, J. C., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., & Beltrán-Martín, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of operations management*, 27(1), 1-22.
- Bou-Llugar, J., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., & Beltrán-Martín, I. (2005). To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model? An empirical study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(4), 337-353.
- Bratianu, C. (2023). Approaching the Complexity of Knowledge Management. In *The Future of Knowledge Management: Reflections from the 10th Anniversary of the International Association of Knowledge Management (IAKM)* (pp. 3-22). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Bratianu, C., & Bejinaru, R. (2020). Knowledge dynamics: a thermodynamics approach. *Kybernetes*, 49(1), 6-21.
- Bratianu, C. (2010, March). A critical analysis of Nonaka's model of knowledge dynamics. In *Proceedings of the 2nd European Conference on Intellectual Capital*, ISCTE Lisbon University Institute, Lisbon, Portugal (Vol. 29, No. 30, pp. 115-120).
- Bratianu C. and Andriessen, D. (2008). Knowledge as energy: A metaphorical analysis. *paper presented at ECKM 2008, Southampton Solent University, Southampton*. Academic Conferences Publishing International, Reading, pp.75-82.
- Bukowitz, W. R., & Williams, R. L. (2002). *Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman.
- Calvo-Mora, A., Navarro-García, A., Rey-Moreno, M., & Periañez-Cristobal, R. (2016). Excellence management practices, knowledge management and key business results in large organisations and SMEs: A multi-group analysis. *European Management Journal*, 34(6), 661-673.
- Calvo-Mora, A., Navarro-García, A., & Periañez-Cristobal, R. (2015). Project to improve knowledge management and key business results through the EFQM excellence model. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1638-1651.
- Calvo-Mora, A., Picón, A., Ruíz, C., Cauzo, L. (2014a). The relationships between soft hard TQM factors and key business results. *Int. J. Oper. Prod. Manag.* 34 (1), 115–143.
- Cepeda, G., & Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. *Journal of business research*, 60(5), 426-437.
- Chang, C. L. H., & Lin, T. C. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge management*, 19(3), 433-455.
- Chen, Y., Luo, H., Chen, J., & Guo, Y. (2022). Building data-driven dynamic capabilities to arrest knowledge hiding: A knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, 139, 1138-1154.
- Chen, S. H., Tao, C. Q., & He, W. (2012). Empirical research on relationship of knowledge integration and innovation ability of IT enterprise. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 11(3), 315–328.
- Chergui, W., Zidat, S., & Marir, F. (2020). An approach to the acquisition of tacit knowledge based on an ontological model. *Journal of King Saud University-computer and information sciences*, 32(7), 818-828.
- Chou, S. W. (2005). Knowledge creation: absorptive capacity, organizational mechanisms, and knowledge storage/retrieval capabilities. *Journal of Information Science*, 31(6), 453-465.

- Club Excelencia en Gestión (s.f.) MODELO EFQM (versión 2020) Preguntas frecuentes. Chrome extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://www.clubexcelencia.org/system/files/migrated/knowledge/documents/files/nuevo\_modelo\_efqm\_2020\_faqs\_v5.pdf
- Club Excelencia en Gestión (s/f). *¿Quiénes Somos?* Recuperado el 29 de diciembre de 2023, de https://www.clubexcelencia.org/index.php/el-club/quienes-somos
- Club Excelencia en Gestión. (s.f.) Preguntas Frecuentes. Recuperado el 29 de diciembre de 2023, Chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://www.clubexcelencia.org/system/files/migrated/knowledge/documents/files/nuevo\_modelo\_efqm\_2020\_faqs\_v5.pdf
- Club Excelencia en Gestión. Vídeo Corporativo. [Canal de YouTube]. (2014, 7 de octubre). Vídeo Corporativo - Club Excelencia en Gestión [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=Xhhfs19Pepk
- Club Excelencia en Gestión. [Canal de YouTube]. (2017, 10 de mayo). Duran, A. Club Excelencia en Gestión 2017 [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=HuwL5CRRp7c
- Conti, T. A. (2007). A history and review of the European Quality Award Model. *The TQM magazine*, 19(2), 112-128.
- Corner, P. D., & Pavlovich, K. (2016). Shared value through inner knowledge creation. *Journal of business ethics*, 135, 543-555.
- Costa, V. and Monteiro, S. (2016), "Key knowledge management processes for innovation: a systematic literature review", *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 46 No. 3, pp. 386-410. https://doi.org/10.1108/VJIKMS-02-2015-0017
- Criado-García F, Calvo-Mora A, Martelo-Landroguez S (2020) Knowledge management issues in the EFQM excellence model framework. *Int J Qual Reliab Manag* 37:781–800. https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2018-0317
- Dahlgaard, J. J., Chen, C. K., Jang, J. Y., Banegas, L. A., & Dahlgaard-Park, S. M. (2013). Business excellence models: Limitations, reflections and further development. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5-6), 519-538.
- Dalkir, K. (2013). Knowledge management in theory and practice. *routledge*.
- Danneels, E. (2011). Trying to become a different type of company: Dynamic capability at Smith Corona. *Strategic management journal*, 32(1), 1-31.
- Dash, A. (2022), "Mediating effect of firm's customer centricity and market orientation on the relationship between the knowledge management and business performance", *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/VJIKMS-03-2022-0093
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy of management Perspectives*, 30(1), 93-116.
- de Menezes, L. M., Escrig-Tena, A. B., & Bou-Llusar, J. C. (2022). Sustainability and Quality Management: has EFQM fostered a Sustainability Orientation that delivers to stakeholders? *International Journal of Operations & Production Management*, 42(13), 155-184.

- De Wit-de Vries, E., Dolfsma, W. A., van der Windt, H. J., & Gerkema, M. P. (2019). Knowledge transfer in university–industry research partnerships: a review. *The Journal of Technology Transfer*, 44, 1236-1255.
- Denford, J. S. (2013). Building knowledge: developing a knowledge-based dynamic capabilities typology. *Journal of Knowledge Management*, 17(2), 175-194.
- Dima, Thaleia & Vitzileou, Maria & Glykas, Michael. (2023). EFQM Excellence Model -A Systematic Literature Review. A Proposal FOR a Maturity Assessment Framework. 10.31410/LIMEN.2022.167.
- Din, A. M., Asif, M., Awan, M. U., & Thomas, G. (2020). What makes excellence models excellent: a comparison of the American, European and Japanese models. *The TQM Journal*, 33(6), 1143-1162.
- Club Excelencia en Gestión. Documentación Sesión de introducción: La evaluación y el sello EFQM | Club Excelencia en Gestión. (2021, 3 diciembre) <https://prepro2020.clubexcelencia.org/conocimiento/plataforma-de-conocimiento/documentacion-sesion-de-introduccion-la-evaluacion-y-el>
- Donate, M. J., & de Pablo, J. D. S. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of business research*, 68(2), 360-370.
- Easterby-Smith, M., & Prieto, I. M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning? *British journal of management*, 19(3), 235-249.
- EFQM (2020) EFQM model. European Foundation for Quality Management, Brussels, Belgium
- EFQM (2012) EFQM excellence model. European Foundation for Quality Management, Brussels, Belgium
- EFQM (1989), Policy Document, Montreux, 19 October 1989, European Foundation for Quality Management, Brussels, available at: [www.efqm.org](http://www.efqm.org)
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- El Khatib, M., Kherbash, A., Al Qassimi, A., & Al Mheiri, K. (2022). How Can Collaborative Work and Collaborative Systems Drive Operational Excellence in Project Management? *Journal of Service Science and Management*, 15(3), 297-307.
- Escrig, A. B., & de Menezes, L. M. (2015). What characterizes leading companies within business excellence models? An analysis of “EFQM Recognized for Excellence” recipients in Spain. *International Journal of Production Economics*, 169, 362-375.
- F Al Mulhim, A. (2017). The effects of knowledge creation process on organizational performance: Evidence from Saudi banking sector. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 6(1).
- Falasca, M., Zhang, J., Conchar, M., & Li, L. (2017). The impact of customer knowledge and marketing dynamic capability on innovation performance: an empirical analysis. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(7), 901-912.
- Fok-Yew, O. O. N., & Hamid, N. A. A. (2021). The influence of lean practices and leadership on business excellence: Malaysian E&E manufacturing companies. *Studies of Applied Economics*, 39(4).
- Fonseca, L. (2022). The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(9-10), 1011-1038.

- Fonseca, L., Amaral, A., & Oliveira, J. (2021). Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 Relationships and Implications. *Sustainability* 2021, 13, 3107.
- Foos, T., Schum, G., & Rothenberg, S. (2006). Tacit knowledge transfer and the knowledge disconnect. *Journal of knowledge management*, 10(1), 6-18.
- Franz, H. W. (2021). The Concept of a Comprehensive Management Approach. In *Organisational Excellence and Resilience: Stress Management as a Component of a Sustainable Corporate Development Strategy* (pp. 3-61). Cham: Springer International Publishing.
- Freitas, R. D. C., Freitas, M. D. C. D., Gomes de Menezes, G., & Odorczyk, R. S. (2018). Lean Office contributions for organizational learning. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 1027-1039.
- Forés, B., & Camisón, C. (2016). Does incremental and radical innovation performance depend on different types of knowledge accumulation capabilities and organizational size? *Journal of business research*, 69(2), 831-848.
- Forum Calidad. (2017). XXII Informe Anual de Certificación en España. Forum Calidad, XXVIII(280), 10 páginas. <https://www.clubexcelencia.org/index.php/conocimiento/plataforma-de-conocimiento/sello-de-excelencia-efqm-el-club-de-los-excelentes-europeos>
- Gaviria-Marin, M., Merigó, J. M., & Baier-Fuentes, H. (2019). Knowledge management: A global examination based on bibliometric analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 140, 194-220.
- Gamble, J. R. (2020). Tacit vs explicit knowledge as antecedents for organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 33(6), 1123-1141.
- García-Piqueres, G., Serrano-Bedia, A. M., & Pérez-Pérez, M. (2019). Knowledge management practices and innovation outcomes: The moderating role of risk-taking and proactiveness. *Administrative Sciences*, 9(4), 75.
- García-Sánchez E, García-Morales VJ, Bolívar-Ramos MT (2017) The influence of top management support for ICTs on organisational performance through knowledge acquisition, transfer, and utilisation. *Rev Manag Sci* 11:19–51.
- Ghafoor, S., Grigg, N. P., Mathrani, S., & Mann, R. (2022). A bibliometric and thematic review of business excellence journal papers from 1990 to 2020. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(3-4), 355-387.
- Giménez Espin, J. A., Costa, M. M., & Jiménez, D. J. (2023). Does culture matter for the EFQM model application? *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(3-4), 440-467.
- Giménez Espín JA, Jiménez DJ, Costa MM (2023b) Effects of the organizational culture and knowledge exploration and exploitation on results in the EFQM model framework. *J Knowl Manag*. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2021-0868>
- Gloet, M., & Samson, D. (2017). Linking Knowledge Management, Business Excellence, and Innovation Performance. In *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 4536–4545). Hawaii, Waikoloa: University of Hawaii at Manoa.
- Glykas, M. "Audit process quality management in the airlines sector with Glykas Quality Compass." *International Journal of Management Sciences and Business Research* 8.12 (2019): 155-183.
- GEM council. (s/f). [excellencewithoutborders.org](https://www.excellencewithoutborders.org). Recuperado el 29 de diciembre de 2023, de <https://www.excellencewithoutborders.org/gem-council/>

- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, 18(1), 185-214.
- Gómez-López, R., López-Fernández, M. C., & Serrano-Bedia, A. M. (2017). Implementation barriers of the EFQM excellence model within the Spanish private firms. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(7-8), 695-711.
- Gómez, J. G., Martínez Costa, M., & Martínez Lorente, A. R. (2017). EFQM Excellence Model and TQM: an empirical comparison. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(1-2), 88-103.
- Gómez, J., Martínez, M., & Martínez, A. (2014). Los modelos de excelencia como herramientas de gestión. *Revista de contabilidad y dirección*, 19, 29-49.
- Gómez Gómez, J., Martínez Costa, M., & Martínez Lorente, Á. R. (2011). A critical evaluation of the EFQM model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(5), 484-502.
- González-Illescas, M., & Zaragoza-Sáez, P. (2023). Influence of knowledge management infrastructure on knowledge creation processes. A study in the primary sector. *Heliyon*, 9(9).
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Green, S. D., Larsen, G. D., & Kao, C. C. (2008). Competitive strategy revisited: contested concepts and dynamic capabilities. *Construction management and economics*, 26(1), 63-78.
- Guilló, J. T. and Fernández, M. G. (2009), "Dimensiones de la gestión del conocimiento y de la gestión de la calidad: una revisión de la literatura", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 15 No.3, pp. 135-148.
- Han, Y., & Chen, G. (2018). The relationship between knowledge sharing capability and innovation performance within industrial clusters: Evidence from China. *Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies*, 11(1), 32-48.
- Han, Y., & Li, D. (2015). Effects of intellectual capital on innovative performance: The role of knowledge-based dynamic capability. *Management decision*, 53(1), 40-56.
- Hattore, J. R., Damke, E. J., Ferasso, M., & Dechechi, E. C. (2022). The Contribution of Knowledge Management Practices for Developing Dynamic Capabilities: Exploring Routines in the Services Sector. *Latin American Business Review*, 23(1), 73-91.
- Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic management journal*, 15(S2), 73-90.
- Hedlund, G., & Nonaka, I. (1993). Models of knowledge management in the West and Japan. *Implementing Strategic Processes, Change, Learning and Cooperation*, Macmillan, London, 117-144.
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic management journal*, 32(11), 1243-1250.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. John Wiley & Sons.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). Dynamic capabilities: foundations. *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*, 30-45.
- Henseler, J. (2018). Partial least squares path modeling: Quo vadis?. *Quality & Quantity*, 52(1), 1-8.

- Henseler, J. (2017). Bridging design and behavioral research with variance-based structural equation modeling. *Journal of advertising*, 46(1), 178-192.
- Herden, T. T. (2020). Explaining the competitive advantage generated from Analytics with the knowledge-based view: the example of Logistics and Supply Chain Management. *Business Research*, 13(1), 163-214.
- Hermawati, A., & Gunawan, E. (2021). The implementation of dynamic capabilities for small and medium-sized enterprises in creating innovation. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(1), 92-108.
- Hernández-Linares, R., Kellermanns, F. W., & López-Fernández, M. C. (2021). Dynamic capabilities and SME performance: The moderating effect of market orientation. *Journal of Small Business Management*, 59(1), 162-195.
- Hervainé Szabó, G. (2020). Stakeholder Capitalism and the EFQM Model 2020 for Corporate Management. *POLGÁRI SZEMLE: GAZDASÁGI ÉS TÁRSADALMI FOLYÓIRAT*, 16(Spec.), 368-384.
- Heubeck, T., & Meckl, R. (2022). Antecedents to cognitive business model evaluation: a dynamic managerial capabilities perspective. *Review of Managerial Science*, 16(8), 2441-2466.
- Honarpour, A., Jusoh, A., & Long, C. S. (2017). Knowledge management and total quality management: a reciprocal relationship. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(1), 91-102.
- Honarpour, A., Jusoh, A., & Md Nor, K. (2012). Knowledge management, total quality management and innovation: A new look. *Journal of technology management & innovation*, 7(3), 22-31.
- Hong, J., Kianto, A., & Kyläheiko, K. (2008). Moving cultures and the creation of new knowledge and dynamic capabilities in emerging markets. *Knowledge and Process Management*, 15(3), 196-202.
- Hornig, J. S., Liu, C. H., Chou, S. F., Yu, T. Y., & Hu, D. C. (2022). Role of big data capabilities in enhancing competitive advantage and performance in the hospitality sector: Knowledge-based dynamic capabilities view. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 22-38.
- Hung, R. Y. Y., Lien, B. Y. H., Fang, S. C., & McLean, G. N. (2010). Knowledge as a facilitator for enhancing innovation performance through total quality management. *Total Quality Management*, 21(4), 425-438.
- Hvidt, M. (2015). The state and the knowledge economy in the Gulf: Structural and motivational challenges. *The Muslim World*, 105(1), 24-45.
- Iftikhar, R., & Mawra, K. (2023). Knowledge storage and accessibility in an interorganizational project: empirical evidence from the Orange Line metro train. *International Journal of Managing Projects in Business*, 16(2), 279-300.
- Jankalová, M., & Jankal, R. (2020). How to characterize business excellence and determine the relation between business excellence and sustainability. *Sustainability*, 12(15), 6198.
- Jarrahi, M. H. (2017). Social media, social capital, and knowledge sharing in enterprise. *IT Professional*, 20(4), 37-45.
- Jawadekar, W. S. (2011). Knowledge Management: Tools and Technology. *Knowledge management: Text & Cases*, New Delhi: Tata McGraw-Hill Education Private Ltd.
- Jokanović, B. T., Okanović, A. V., & Lalić, B. (2018). Knowledge management diagnosis in Vojvodina firms by using Bukowitz and Williams model. *Industrija*, 46(4).

- Kaba, A., & Ramaiah, C. K. (2020). Predicting knowledge creation through the use of knowledge acquisition tools and reading knowledge sources. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(3), 531-551.
- Kahreh, Z. S., Shirmohammadi, A., & Kahreh, M. S. (2014). Explanatory study towards analysis the relationship between *Total Quality Management and Knowledge Management*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 600-604.
- Kanji, G. K., & e Sá, P. M. (2002). Kanji's business scorecard. *Total quality management*, 13(1), 13-27.
- Khaksar, S. M. S., Chu, M. T., Rozario, S., & Slade, B. (2023). Knowledge-based dynamic capabilities and knowledge worker productivity in professional service firms. The moderating role of organisational culture. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(2), 241-258.
- Kaur, V. (2022). Knowledge-based dynamic capabilities: a scientometric analysis of marriage between knowledge management and dynamic capabilities. *Journal of Knowledge Management*, 27(4), 919-952.
- Kaur, V. (2019). *Knowledge-based dynamic capabilities*. Springer Cham: Springer Nature Switzerland: Springer International Publishing.
- Kennedy B (2019) A 21 century appreciation for: quality, excellence and complex human adaptive systems. *TQM J* 32:2–20. <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2019-0169>.
- Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of knowledge management*, 20(4), 621-636.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3), 383-397.
- Konopik, J., Jahn, C., Schuster, T., Hoßbach, N., & Pflaum, A. (2022). Mastering the digital transformation through organizational capabilities: A conceptual framework. *Digital Business*, 2(2), 100019.
- Krylova, K. O., Vera, D., & Crossan, M. (2016). Knowledge transfer in knowledge-intensive organizations: the crucial role of improvisation in transferring and protecting knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 1045-1064.
- Kumar, J.A. and Ganesh, L.S. (2009), "Research on knowledge transfer in organizations: a morphology", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13 No. 4, pp. 161-174
- Lai, Y. L., Hsu, M. S., Lin, F. J., Chen, Y. M., & Lin, Y. H. (2014). The effects of industry cluster knowledge management on innovation performance. *Journal of business research*, 67(5), 734-739.
- Leemann, N., & Kanbach, D. K. (2022). Toward a taxonomy of dynamic capabilities—a systematic literature review. *Management Research Review*, 45(4), 486-501.
- Lee, V. H., Leong, L. Y., Hew, T. S., & Ooi, K. B. (2013). Knowledge management: A key determinant in advancing technological innovation? *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 848–872.
- Lee, C. S., & Wong, K. Y. (2015). Development and validation of knowledge management performance measurement constructs for small and medium enterprises. *Journal of Knowledge Management*, 19(4), 711-734.
- Lee, H. and Choi, B. (2003), "Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 20 No. 1, pp. 179-228.



- Leung, K. H., Choy, K. L., Siu, P. K., Ho, G. T., Lam, H. Y., & Lee, C. K. (2018). A B2C e-commerce intelligent system for re-engineering the e-order fulfilment process. *Expert Systems with Applications*, 91, 386-401.
- Li, M. and Gao, F. (2003), "Why Nonaka highlights tacit knowledge: a critical review", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7 No. 4, pp. 6-14. <https://doi.org/10.1108/13673270310492903>
- Li, D. Y., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of business research*, 67(1), 2793-2799.
- Lichtenthaler, U., & Lichtenthaler, E. (2009). A capability-based framework for open innovation: Complementing absorptive capacity. *Journal of management studies*, 46(8), 1315-1338.
- Lin, C. P., & Lu, K. C. (2022). Modeling learning traits and team performance with knowledge application: Training and education for engineering work teams. *Journal of Engineering and Technology Management*, 64, 101686.
- Lin, T. C. and Huang, C. C. (2008), "Understanding knowledge management system usage antecedents: An integration of social cognitive theory and task technology fit", *Information & Management*, Vol. 45 No.6, pp. 410-417.
- Lin, Y., & Wu, L. Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of business research*, 67(3), 407-413.
- Linden, A. I., Bitencourt, C., & Muller Neto, H. F. (2019). Contribution of knowing in practice to dynamic capabilities. *The Learning Organization*, 26(1), 60-77.
- Litos, C. I., Politis, Y. N., Grigoroudis, E. T., & Moustakis, V. S. (2011). A Sector-Oriented Methodology for the Development of Business Excellence Model—An Application in the Greek Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 12(2), 83-103.
- Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of business research*, 94, 320-334.
- Maravilhas, S., & Martins, J. (2019). Strategic knowledge management in a digital environment: Tacit and explicit knowledge in Fab Labs. *Journal of business research*, 94, 353-359.
- Martín-Castilla, J. I., & Rodríguez-Ruiz, Ó. (2008). EFQM model: knowledge governance and competitive advantage. *Journal of intellectual capital*, 9(1), 133-156.
- Martínez Rey, M. A., Pazos Sierra, J., & Segarra Tormo, S. (2022). Gestión de la información y del conocimiento.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic management journal*, 22(5), 387-401.
- Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R., & Koponen, A. (2014). Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of business research*, 67(1), 2707-2719.
- Martelo-Landroguez, S., & Cepeda-Carrión, G. (2016). How knowledge management processes can create and capture value for firms?. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(4), 423-433.
- Martín Cruz, N., Martín Pérez, V., & Trevilla Cantero, C. (2009). The influence of employee motivation on knowledge transfer. *Journal of knowledge management*, 13(6), 478-490.
- Martínez, J. M. (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. Ediciones Díaz de Santos.

- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 642-656.
- Meihami, B., & Meihami, H. (2014). Knowledge Management a way to gain a competitive advantage in firms (evidence of manufacturing companies). *International letters of social and humanistic sciences*, 3(14), 80-91.
- Migdadi, M. M. (2022). Knowledge management processes, innovation capability and organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(1), 182-210.
- Mikalef, P., Krogstie, J., Pappas, I. O., & Pavlou, P. (2020). Exploring the relationship between big data analytics capability and competitive performance: The mediating roles of dynamic and operational capabilities. *Information & Management*, 57(2), 103169.
- Mikalef, P., & Pateli, A. (2017). Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance: Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Journal of Business Research*, 70, 1-16.
- Milton, N., & Lambe, P. (2019). *The knowledge manager's handbook: a step-by-step guide to embedding effective knowledge management in your organization*. Kogan Page Publishers.
- Moeller, J. (2001). The EFQM Excellence Model. German experiences with the EFQM approach in health care. *International Journal for Quality in Health Care*, 13(1), 45-49.
- Mohsen Allameh, S., Khazaei Pool, J., Jaber, A., & Mazloomi Soveini, F. (2014). Developing a model for examining the effect of tacit and explicit knowledge sharing on organizational performance based on EFQM approach. *Journal of Science & Technology Policy Management*, 5(3), 265-280.
- Monferrer, D., Blesa, A., & Ripollés, M. (2015). Born globals through knowledge-based dynamic capabilities and network market orientation. *BRQ Business Research Quarterly*, 18(1), 18-36.
- Mora, M., Wang, F., Gómez, J. M., & Phillips-Wren, G. (2022). Development methodologies for ontology-based knowledge management systems: A review. *Expert Systems*, 39(2), e12851.
- Mousavi, S., Bossink, B., & van Vliet, M. (2018). Dynamic capabilities and organizational routines for managing innovation towards sustainability. *Journal of cleaner production*, 203, 224-239.
- Muhic, M., & Bengtsson, L. (2021). Dynamic capabilities triggered by cloud sourcing: a stage-based model of business model innovation. *Review of Managerial Science*, 15(1), 33-54.
- Murthy, M. N., Sangwan, K. S., & Narahari, N. S. (2022). Tracing evolution of EFQM and its relationship with Industry 4.0. *Total quality management & business excellence*, 33(15-16), 1737-1776.
- Naciones Unidas. (7 de enero de 2024). *Naciones Unidas | Paz, dignidad e igualdad en un planeta sano*. <https://www.un.org/es/>
- Naciones Unidas (s.f.). *Objetivos Y Metas De Desarrollo Sostenible*. Recuperado 9 de enero de 2024, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>
- Najmi, K., Kadir, A. R., & Kadir, M. I. A. (2018). Mediation effect of dynamic capability in the relationship between knowledge management and strategic leadership on organizational performance accountability. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 517-529.
- Naqshbandi, M. M., & Jasimuddin, S. M. (2018). Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals. *International Business Review*, 27(3), 701-713.

- Narayanan, S., Nadarajah, D., Sambasivan, M., & Ho, J. A. (2023). Antecedents and outcomes of the knowledge management process (KMP) in Malaysian SMEs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 35(5), 697-723.
- Nasution, M. D. T. P., Rafiki, A., Lubis, A., & Rossanty, Y. (2021). Entrepreneurial orientation, knowledge management, dynamic capabilities towards e-commerce adoption of SMEs in Indonesia. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 12(2), 256-282.
- Nesmith, T. (2023). The cloud, the public square, and digital public archival infrastructure. *Archival Science*, 1-25.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation*, Harvard Business Review Press, New York, NY.
- North, K. and Kumta, G. (2018), "Knowledge management: value creation through organizational learning", *Springer Texts in Business and Economics*, Springer, Switzerland.
- Nurunnabi, M. (2017). Transformation from an oil-based economy to a knowledge-based economy in Saudi Arabia: the direction of Saudi vision 2030. *Journal of the Knowledge Economy*, 8, 536-564.
- Oliva, F. L., Couto, M. H. G., Santos, R. F., & Bresciani, S. (2019). The integration between knowledge management and dynamic capabilities in agile organizations. *Management Decision*, 57(8), 1960-1979.
- Oliva, F. L., & Kotabe, M. (2019). Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups. *Journal of knowledge management*, 23(9), 1838-1856.
- Ooi, K. B. (2014). TQM: A facilitator to enhance knowledge management? A structural analysis. *Expert Systems with Applications*, 41(11), 5167-5179.
- Pacto Mundial. (2023). *10 Principios + 17 ODS que las empresas se comprometan*. (2017, marzo 2). Recuperado el 29 de diciembre de 2023. Pacto Mundial. <https://www.pactomundial.org/noticia/10-principios-17-ods/>
- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, A. R. (2021). The link between people and performance under the EFQM excellence model umbrella. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(3-4), 410-430.
- Paarup Nielsen, A. (2006). Understanding dynamic capabilities through knowledge management. *Journal of knowledge management*, 10(4), 59-71.
- Paulin, D. and Suneson, K. (2012), "Knowledge transfer, knowledge sharing and knowledge barriers: three blurry terms in KM", *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 10 No. 1, pp. 81-91.
- Peng, G., Dey, D., & Lahiri, A. (2014). Healthcare IT adoption: An analysis of knowledge transfer in socioeconomic networks. *Journal of Management Information Systems*, 31(3), 7-34.
- Penrose E. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press: New York.
- Peteraf, M.A. (1993). The corner-stones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191. doi: 10.1002/smj.4250140303
- Pinho, I., Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2012). Improving knowledge management processes: a hybrid positive approach. *Journal of knowledge management*, 16(2), 215-242.
- Powell, W. W., & Snellman, K. (2004). The knowledge economy. *Annu. Rev. Sociol.*, 30, 199-220.
- Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2012). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and corporate change*, 21(3), 615-647.

- Qasrawi, B. T., Almahamid, S. M., & Qasrawi, S. T. (2017). The impact of TQM practices and KM processes on organisational performance: An empirical investigation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(7), 1034-1055.
- Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M., & Tehseen, S. (2019). Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance: The neglected role of knowledge management in the public sector. *Business process management journal*, 25(5), 923-947.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2022). SmartPLS 4. Oststeinbek: SmartPLS GmbH. J. Appl. Struct. Equ. Model.
- Robertson, J., Caruana, A., & Ferreira, C. (2021). Innovation performance: The effect of knowledge-based dynamic capabilities in cross-country innovation ecosystems. *International Business Review*, 101866.
- Robertson, P. L., Casali, G. L., & Jacobson, D. (2012). Managing open incremental process innovation: absorptive capacity and distributed learning. *Research policy*, 41(5), 822-832.
- Russell, S. (2000). ISO 9000: 2000 and the EFQM excellence model: competition or co-operation? *Total quality management*, 11(4-6), 657-665.
- Saeed, B., Tasmin, R., Mehmood, A., & Hafeez, A. (2020). Exploring the impact of transformational leadership and human resource practices on operational excellence mediated by knowledge sharing: A conceptual framework. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(2), 4458-4468.
- Saleh, A., & Watson, R. (2017). Business excellence in a volatile, uncertain, complex and ambiguous environment (BEVUCA). *The TQM Journal*, 29(5), 705-724.
- Salwan, P., Patankar, A., Shandilya, B., Iyengar, S., & Thakur, M. S. (2023). The interplay of knowledge management, operational and dynamic capabilities in project phases. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. doi:10.1108/VJKMS-09-2022-0297.
- Sampaio, P., Saraiva, P. and Monteiro, A. (2012), "A comparison and usage overview of business excellence models", *The TQM Journal*, Vol. 24 No. 2, pp. 181-200.
- Sandhawalia, B. S., & Dalcher, D. (2011). Developing knowledge management capabilities: a structured approach. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 313-328.
- 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.
- Savastano, M., Cucari, N., Dentale, F., & Ginsberg, A. (2022). The interplay between digital manufacturing and dynamic capabilities: an empirical examination of direct and indirect effects on firm performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(2), 213-238.
- Scarso, E., & Bolisani, E. (2023). Knowledge management processes and innovation phases: insights from metalworking SMEs. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-11.
- Schoemaker, P. J., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California management review*, 61(1), 15-42.
- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of management annals*, 12(1), 390-439.

- Scuotto, V., Nespoli, C., Palladino, R., & Safrdou, I. (2022). Building dynamic capabilities for international marketing knowledge management. *International Marketing Review*, 39(3), 586-601.
- Sen, Y. (2019). Knowledge as a valuable asset of organizations: Taxonomy, management and implications. In *Management science: Foundations and innovations* (pp. 29-48). Cham: Springer International Publishing.
- Shahzad, M., Qu, Y., Zafar, A. U., & Appolloni, A. (2021). Does the interaction between the knowledge management process and sustainable development practices boost corporate green innovation? *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 4206-4222.
- Shahzad, M., Qu, Y., Zafar, A. U., Rehman, S. U., & Islam, T. (2020). Exploring the influence of knowledge management process on corporate sustainable performance through green innovation. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), 2079-2106.
- Sher, P. J., & Lee, V. C. (2004). Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management. *Information & management*, 41(8), 933-945.
- Shujahat, M., Sousa, M. J., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., & Umer, M. (2019). Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity. *Journal of Business Research*, 94, 442-450.
- Schulz, M. (2001). The uncertain relevance of newness: Organizational learning and knowledge flows. *Academy of management journal*, 44(4), 661-681.
- Smart, P., Bessant, J., & Gupta, A. (2007). Towards technological rules for designing innovation networks: a dynamic capabilities view. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(10), 1069-1092.
- Sokovic, M., Pavletic, D., & Pipan, K. K. (2010). Quality improvement methodologies—PDCA cycle, RADAR matrix, DMAIC and DFSS. *Journal of achievements in materials and manufacturing engineering*, 43(1), 476-483.
- Sunder M., V., L.S., G. and Marathe, R.R. (2019), "Dynamic capabilities: A morphological analysis framework and agenda for future research", *European Business Review*, Vol. 31 No. 1, pp. 25-63. <https://doi.org/10.1108/EBR-03-2018-0060>
- Tangaraja, G., Mohd Rasdi, R., Abu Samah, B., & Ismail, M. (2016). Knowledge sharing is knowledge transfer: a misconception in the literature. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 653-670.
- Tavallaei, R., Haghighi Boroujeni, P., & Khalili, H. (2021). An Investigation on the Effect of Knowledge Management on the Strategic and Operational Performance of Organizations Through the Application of Organizational Excellence Model (EFQM 2020). *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 4(14), 141-174.
- Teece, D. J. (2023). The evolution of the dynamic capabilities framework. *Artificiality and sustainability in entrepreneurship*, 113.
- Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202-216.
- Teece, D., & Leih, S. (2016). Uncertainty, innovation, and dynamic capabilities: An introduction. *California management review*, 58(4), 5-12.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Tian H, Dogbe CSK, Pomegbe WWK, Sarsah SA, Otoo COA (2021) Organizational learning ambidexterity and openness, as determinants of SMEs' innovation performance. *Eur J Innov Manag* 24:414–438. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2019-0140>
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2020). Managing innovation: integrating technological, market and organizational change. *John Wiley & Sons*.
- Club Excelencia en Gestión (s/f). *Todo sobre el Sello de Excelencia EFQM*. Recuperado el 7 de enero de 2024, de <https://www.clubexcelencia.org/el-club/noticias/todo-sobre-el-sello-de-excelencia-efqm>
- Tseng, S. M., & Lee, P. S. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of enterprise information management*, 27(2), 158-179.
- Turulja, L., & Bajgoric, N. (2018). Information technology, knowledge management and human resource management: Investigating mutual interactions towards better organizational performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2), 255-276.
- Ubaid, A. M., & Dweiri, F. T. (2023). Business excellence models: a critical review of the models' frameworks. *International Journal of Business Excellence*, 30(3), 349-382.
- Ustundag, A., Cevikcan, E., & Karacay, G. (2018). Talent development for Industry 4.0. *Industry 4.0: Managing the digital transformation*, 123-136.
- Varun Grover, T. H. D. (2001). General perspectives on knowledge management: Fostering a research agenda. *Journal of management information systems*, 18(1), 5-21.
- Vivas-López, S., Peris-Ortiz, M., & Oltra, V. (2013). Learning, knowledge and dynamic capabilities: Theoretical implications for competitiveness and innovation in the 21st century. *International Journal of Innovation and Learning*, 14(3-4), 259-270.
- Wang, H. (2014). Theories for competitive advantage. In H. Hasan (Eds.), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research* (pp. 33-43). Wollongong, Australia: THEORI. [http://eurekaconnection.files.wordpress.com/2014/02/p-33-43-theories-of-competitive-advantage-theori-ebook\\_finaljan2014-v3.pdf](http://eurekaconnection.files.wordpress.com/2014/02/p-33-43-theories-of-competitive-advantage-theori-ebook_finaljan2014-v3.pdf)
- Wang, E., Klein, G., & Jiang, J. J. (2007). IT support in manufacturing firms for a knowledge management dynamic capability link to performance. *International journal of production research*, 45(11), 2419-2434.
- Weiss, L., & K. Kanbach, D. (2022). Toward an integrated framework of corporate venturing for organizational ambidexterity as a dynamic capability. *Management Review Quarterly*, 72(4), 1129-1170.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995.
- Witschel, D., Döhla, A., Kaiser, M., Voigt, K. I., & Pfletschinger, T. (2019). Riding on the wave of digitization: Insights how and under what settings dynamic capabilities facilitate digital-driven business model change. *Journal of Business Economics*, 89, 1023-1095.
- Wu, I. L., & Chen, J. L. (2014). Knowledge management driven firm performance: the roles of business process capabilities and organizational learning. *Journal of knowledge management*, 18(6), 1141-1164.

- Yang, J. (2010). The knowledge management strategy and its effect on firm performance: a contingency analysis. *International Journal of Production Economics*, Vol. 125 No. 2, pp. 215-223.
- Yang, D. (2011). The effect of knowledge management on product innovation-Evidence from the Chinese software outsourcing vendors. *IBusiness*, 3(01), 16.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4), 917-955.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.
- Zapletalová, Š. (2023). The business excellence models and business strategy. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(1-2), 131-147.
- Zebal, M., Ferdous, A., & Chambers, C. (2019). An integrated model of marketing knowledge—a tacit knowledge perspective. *Journal of research in marketing and entrepreneurship*, 21(1), 2-18.
- Zheng, S., Zhang, W., & Du, J. (2011). Knowledge-based dynamic capabilities and innovation in networked environments. *Journal of knowledge management*, 15(6), 1035-1051.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.
- Zdrilić, I., & Dulčić, Ž. (2016). Business excellence as a success factor for the performance of large Croatian enterprises. *Management: journal of contemporary management issues*, 21(1), 145-162.5





---

## **CAPÍTULO 3**

# **ESTUDIO EXPLORATORIO - PREDICTIVO SOBRE LA RELACIÓN ENTRE EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA, EL PROCESO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LOS RESULTADOS EMPRESARIALES**

---



### 3.1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

#### 3.1.1. *Introducción*

La perspectiva de una organización basada en el conocimiento considera el conocimiento como un recurso estratégico que puede contribuir a la obtención de ventajas competitivas sostenibles. Este recurso se traduce en la mejora de los resultados y el desempeño organizacional. Por lo tanto, es necesario gestionarlo eficientemente (Chyi Lee y Yang, 2000). Por otro lado, la gestión de la calidad (GCA) se incluye en las teorías contingentes de la gestión. La GCA busca la mejora continua de los procesos organizacionales para satisfacer a los clientes y otros stakeholders, así como para aumentar la competitividad de la empresa. Para lograr este objetivo, las organizaciones necesitan actuar con rapidez (Gómez-Conde et al. 2022), y el compromiso de todos los miembros es esencial (Dahlgaard-Park et al. 2018).

En este contexto, Calvo-Mora et al. (2015) y Linderman et al. (2004) proponen que el uso de modelos y sistemas de gestión de calidad puede servir como base y apoyo para la implementación eficiente de la gestión del conocimiento (GC). Por lo tanto, la literatura ha destacado la existencia de similitudes y sinergias entre GC y GCA (Sánchez-Franco et al. 2022). Estas similitudes se reflejan en aspectos como la importancia de tener una cultura organizativa abierta y flexible, un liderazgo comprometido, recursos humanos capacitados y motivados, sistemas de información, una estructura organizativa que fomente el contacto entre las personas y la implementación de una gestión basada en procesos (Molina et al. 2007; Marchiori y Mendes, 2020). Además, estas relaciones y sinergias tienen efectos positivos en los resultados organizacionales (Linderman et al. 2004; Loke et al. 2012; Calvo-Mora et al. 2015). Más específicamente, la relación entre GCA y GC ha sido estudiada desde diversas perspectivas. Así, algunos estudios analizan cómo las prácticas de GCA favorecen el desarrollo de las fases del proceso de GC. Molina et al. (2007) e Iqbal (2021) confirman la importancia de las diferentes prácticas de GCA (liderazgo, trabajo en equipo, autonomía, control de procesos, cooperación o sistemas de recompensas) para las transferencias de conocimiento internas y externas. Colurcio (2009) encuentra que la GCA proporciona políticas y herramientas (como la participación de todos los empleados, el trabajo en equipo y la comunicación en todos los niveles) que son intrínsecamente útiles como facilitadores de la creación y difusión del conocimiento. Por otro lado, Bou y Sauquet (2004) señalan que la documentación utilizada en la GCA para organizar y controlar el trabajo (diagramas de flujo, procedimientos o instrucciones técnicas) constituye un conjunto de herramientas muy útiles para capturar y almacenar el conocimiento organizacional. Sin embargo, el enfoque más extendido para investigar estas relaciones consiste en analizar las relaciones entre la GC y GCA, haciendo referencia a los principales sistemas y modelos utilizados

por las organizaciones para implementar la GCA. En primer lugar, algunos estudios analizan las relaciones entre la serie ISO 9000 y el proceso de GC. En este contexto, las normas de la serie ISO 9000 consideran el conocimiento como un recurso estratégico y resaltan la necesidad de determinar el conocimiento necesario para desarrollar adecuadamente los procesos del Sistema de Gestión de Calidad (SGCA) y cumplir con los requisitos correspondientes (Wilson y Campbell, 2016).

Schmitt (2022) señala que estas normas ofrecen un lenguaje común que puede facilitar la integración de GC en la organización y que favorecen los procesos de auditoría y certificación, principalmente con el propósito de informar e involucrar a los clientes de manera efectiva. Además, ISO 9001 incluye requisitos relacionados con el conocimiento, habilidades y aptitudes que deben adquirir las personas relacionadas con el SGCA (Wilson y Campbell, 2020), mejorando así el papel desempeñado por las personas; además, no requiere el uso de sistemas complicados basados en herramientas tecnológicas o sistemas de información complejos para gestionar el conocimiento (Demir et al., 2021).

En segundo lugar, debemos mencionar los Modelos de Excelencia Empresarial (MEE). Estos modelos consideran que la organización es un sistema en el cual la Gestión de la Calidad (GCA) y la gestión organizativa se entienden como sinónimos con el propósito de buscar la excelencia en todos los niveles (Aladwan et al., 2022). Los MEE tienen un alcance más amplio y son más complejos que los sistemas de gestión estándar (ISO 9000 2015), ya que buscan obtener resultados para todas las partes interesadas, no solo para el cliente. Los tres MEE más reconocidos a nivel mundial son el Premio Malcolm Baldrige norteamericano, el MEE asociado al Premio Deming (modelo japonés) y el MEE vinculado a la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) o el modelo EFQM (M-EFQM) (Kennedy 2019). Según Giménez Espín et al. (2022), el M-EFQM requiere que las organizaciones utilicen la Gestión del Conocimiento (GC) para mejorar el efecto de los criterios facilitadores (factores clave de gestión) en el logro de resultados excelentes. Allameh et al. (2014) sostienen que la evaluación de la organización utilizando el M-EFQM promueve el intercambio de conocimiento, lo que afecta positivamente al rendimiento. Calvo-Mora et al. (2015) señalan que el M-EFQM es un marco válido para implementar proyectos de GC, en cuyo contexto el uso de la metodología de procesos y la participación de las partes interesadas son factores clave que permiten que el GC tenga un impacto significativo en los resultados organizativos clave. Abbas (2020), Ooi (2014) y Ryan et al. (2012), que utilizan el Modelo Malcolm Baldrige como referencia, encuentran que los criterios del modelo relacionados con el liderazgo, la planificación estratégica, la gestión de recursos humanos y la orientación al cliente mejoran el proceso de GC.

Tomamos el M-EFQM como referencia ya que es el MEE más ampliamente utilizado en el entorno socioeconómico más cercano y es utilizado por más de 50.000 organizaciones en el sector público y privado en todo el mundo (Giménez Espín et al., 2022). Además, estudios como los realizados por Fonseca (2022) y Criado-García et al. (2020) sostienen que el M-EFQM es un marco adecuado para la GC organizacional y proporcionan evidencias que sugieren que el uso del M-EFQM por parte de las organizaciones conduce a resultados satisfactorios en cuanto a GC, repercutiendo además en mejoras en el rendimiento organizativo.

A pesar de esta evidencia, Criado-García et al. (2020) y Marchiori y Mendes (2020) destacan la falta de consenso con respecto a la manera en que debe definirse, delimitarse y abordarse la relación entre GCA y GC. Estos autores también enfatizan la necesidad de continuar investigando en el desarrollo de un marco teórico sólido que ayude a proporcionar evidencia empírica de la relación entre GCA, GC y los resultados correspondientes. En este contexto, nuestro estudio tiene como objetivo avanzar en nuestro conocimiento de las relaciones entre GC, GCA y los resultados correspondientes, ya que muchos estudios previos han sido teóricos o no han proporcionado evidencia empírica.

Así, la principal novedad de este estudio es que se centra en el análisis de los subcriterios (facilitadores) del M-EFQM que incluyen aspectos de los sistemas de GC y la forma en que su implementación eficiente respalda el desarrollo de las fases del proceso de GC. Además, se analizan los efectos (directos e indirectos) de estas variables en los resultados para clientes y otras personas, así como en factores sociales y clave para el negocio. En resumen, el modelo EFQM permite estudiar detalladamente las relaciones entre dos campos estratégicos de estudio organizacional, la gestión de calidad y la gestión del conocimiento, cerrando la brecha de investigación observada, a través de las sinergias entre ambos.

Además, desde una perspectiva metodológica, la literatura incluye más comúnmente estudios que analizan las relaciones causales entre GCA, GC y los resultados correspondientes (Ooi 2015; Calvo-Mora et al., 2016) y evalúan si los coeficientes del modelo son significativos y en la dirección hipotetizada. En este sentido, la investigación empírica contribuye a la literatura en ambos campos de estudio, que busca establecer relaciones con resultados organizacionales. Así, demuestra cómo los temas de GC, presentes en el M-EFQM, facilitan los procesos de GC que influyen en los resultados de las partes interesadas clave para la organización. Algunas investigaciones incluso utilizan técnicas de ecuaciones estructurales (PLS, AMOS, LISREL) y enfatizan la naturaleza predictiva de sus análisis; sin embargo, dichas evaluaciones se basan exclusivamente en técnicas diseñadas para evaluar el poder explicativo del modelo de investigación (Shmueli et al., 2019). En este sentido, la evaluación del poder predictivo de un

modelo es un elemento crucial de cualquier estudio (Shmueli et al., 2016). Además, la posibilidad de predicción en las ciencias sociales ha recibido menos atención (Shmueli, 2010).

### **3.1.2. Objetivos**

Por lo tanto, la tarea de profundizar en nuestra comprensión de cómo se puede utilizar el M-EFQM para promover la GC es útil no solo para las organizaciones asociadas con EFQM, sino también para muchas otras organizaciones que utilizan el M-EFQM para evaluarse y avanzar hacia una gestión sostenible y excelente. Además, la capacidad de los gerentes de estas organizaciones para conocer de antemano, en términos probabilísticos, el efecto que sus decisiones de gestión pueden tener en los resultados organizativos, es una herramienta poderosa que dejaría claro de antemano qué decisiones podrían llevar a ciertos resultados y qué decisiones no podrían, garantizando así mejores resultados. Más específicamente, esta investigación tiene los siguientes objetivos:

1. Analizar cómo la implementación del modelo EFQM (aspectos relacionados con el conocimiento) contribuye al desarrollo de las fases del proceso de Gestión del Conocimiento (creación, almacenamiento, transferencia y uso) y a la mejora de los resultados empresariales.
2. Explicar las posibles sinergias entre la Gestión de Calidad (en términos de la implementación del modelo EFQM) y la Gestión del Conocimiento haciendo referencia a los efectos directos e indirectos que tienen sobre los resultados.
3. Determinar si el desarrollo adecuado de las fases del proceso de Gestión del Conocimiento (creación, almacenamiento, transferencia y uso) es capaz de generar predicciones precisas de los resultados contemplados en el modelo EFQM.

Para lograr los objetivos propuestos, esta investigación comienza analizando los aspectos de los sistemas de GC que están presentes en los criterios y subcriterios del Modelo EFQM. Posteriormente, se discuten las hipótesis y el modelo de investigación, la metodología utilizada en el estudio y los resultados obtenidos. Finalmente, se presentan las conclusiones, implicaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

Los resultados de nuestro estudio proporcionan evidencia empírica sobre cómo las fases del proceso de GC pueden implementarse de manera más eficiente, lo que permite a las organizaciones confiar en el M-EFQM. Esta evidencia permite a las organizaciones mejorar los resultados relacionados con clientes, personas, sociedad y negocios. También identifica la

naturaleza de las relaciones directas e indirectas entre la GCA, la GC y sus correspondientes resultados. Por último, corrobora el hecho de que la predicción fuera de muestra puede convertirse en un elemento diferencial en la evaluación de modelos y en una forma de evaluar la relevancia empírica de un modelo, ya que facilita la predicción de resultados.

## **3.2. MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS**

### **3.2.1. *Gestión del conocimiento, gestión de la calidad y el modelo EFQM***

Los entornos contemporáneos se están volviendo cada vez más turbulentos, y las organizaciones deben desarrollar mecanismos proactivos para sobrevivir y competir. Los desafíos actuales incluyen cambios continuos en los consumidores, presión de los stakeholders, así como de los competidores, soluciones innovadoras, nuevas tecnologías y modelos de negocio disruptivos (Felipe et al., 2020). Esta situación obliga a las organizaciones a generar valor con rapidez, agilidad y eficiencia. Para lograr este objetivo, son necesarias estructuras organizativas flexibles, recursos humanos abiertos al cambio, nuevas tecnologías y el uso de conocimientos probados (Fonseca, 2022). Los profesionales de la gestión necesitan nuevas formas, herramientas y soluciones organizativas que favorezcan la adaptación a este entorno dinámico e incierto con el objetivo de aprovechar, cuando no, crear proactivamente, nuevas oportunidades de negocio (Heubeck y Meckl, 2022; García-Sánchez et al., 2017). En resumen, para ser competitivas, las organizaciones deben generar y asimilar continuamente nuevos conocimientos y habilidades (Demir et al., 2021).

Una filosofía de gestión de calidad y excelencia, basada en la mejora continua, la innovación y el aprendizaje, puede servir para crear un contexto y condiciones favorables para el desarrollo de iniciativas de gestión del conocimiento y puede contribuir a la adquisición de ventajas competitivas sostenibles (Tian et al., 2021; Wang et al., 2021). Además, las iniciativas de gestión del conocimiento carecen de significado si no se desarrollan de manera sistemática, y en este sentido, el marco ofrecido por los MEE en general y el modelo EFQM en particular, es especialmente útil (Giménez Espín et al., 2022). Como ya hemos señalado, la integración eficiente de la gestión del conocimiento en las organizaciones se puede lograr mediante el uso de diferentes modelos y sistemas de gestión de la calidad, lo que puede permitir a las organizaciones alcanzar niveles más altos de rendimiento (Calvo-Mora et al., 2015; Marchiori and Mendes, 2020). Los marcos de referencia más estudiados para la integración de la gestión del conocimiento y la gestión de la calidad son las normas internacionales ISO 9001 o los MEE como el modelo EFQM, que se toman como referencia en este trabajo.

Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGCA) según la norma ISO 9001 es un conjunto de elementos interrelacionados o interactuantes que una organización utiliza para establecer políticas y procesos, y para lograr objetivos relacionados con la calidad (ISO 9000 2015). Los SGCA se basan en principios de gestión: enfoque en el cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque en los procesos, mejora, toma de decisiones basada en la evidencia y gestión de las relaciones (Carmona-Calvo et al., 2016). La norma ISO 9001 contiene requisitos (contexto organizacional, liderazgo, planificación, apoyo, operación, evaluación del desempeño y mejora) destinados a aumentar la confianza en los productos y servicios proporcionados por una organización y, por lo tanto, a aumentar la satisfacción del cliente (ISO 9001 2015). También se pueden esperar otros beneficios, como una mejor comunicación interna o una mejor comprensión y control de los procesos organizativos (Sá et al., 2022).

Los MEE son representaciones esquemáticas basadas en diversos criterios interrelacionados sistemáticamente (gestión y resultados) asociados a la compleja red de elementos que describe la forma en que opera una organización destacada para lograr altos niveles de excelencia y rendimiento (Ubaid and Dweiri, 2021). Cada MEE debe permitir que una organización autoevalúe su enfoque de gestión en comparación con el enfoque descrito por el MEE para asegurarse de que pueda identificar las fortalezas y debilidades que afectan el diseño y la implementación de planes de mejora destinados a lograr niveles más altos de rendimiento y, en general, la capacidad de cumplir objetivos (Giménez Espín et al., 2022). Los MEE aseguran que las organizaciones con altos niveles de excelencia y mejores resultados desarrollen SGC para respaldar de manera más eficiente sus estrategias y planes para alcanzar los objetivos que se han establecido (Criado-García et al., 2020; Tian et al., 2021).

El M-EFQM es un modelo estructurado, práctico y no prescriptivo (EFQM, 2012) que sirve como herramienta para la autoevaluación, el benchmarking y la mejora continua de las organizaciones (Escrig-Tena et al., 2019). La estructura del M-EFQM incluye los conceptos fundamentales de excelencia, criterios de gestión y resultados, así como un proceso de evaluación y mejora (Calvo-Mora et al., 2015).

Los conceptos fundamentales de excelencia incluidos en el M-EFQM sientan las bases para una cultura de excelencia. En la práctica, estos principios se expresan en términos de nueve criterios que ayudan a implementar el sistema de gestión y medir los resultados. Específicamente, el M-EFQM establece que los resultados para los clientes (Criterio 6), las personas (Criterio 7), la sociedad (Criterio 8) y los factores clave del negocio (Criterio 9), se basan en el diseño y la aplicación del liderazgo (Criterio 1), la estrategia (Criterio 2), las personas (Criterio 3), las alianzas y recursos (Criterio 4), y la optimización de procesos, productos y servicios (Criterio 5) (EFQM,



2012). Además, cada criterio incluye un número variable de subcriterios. El modelo incluye hasta 32 subcriterios, cuya tarea es elaborar con más detalle el criterio al que pertenecen.

El modelo se actualiza periódicamente, y como resultado, se publicó una nueva versión del modelo EFQM en 2020. En 2021, coexistieron las dos versiones del modelo europeo (2013 y 2020), y las organizaciones podían elegir el modelo con el que deseaban ser evaluadas.

Como señalan [Criado-García et al. \(2020\)](#), el M-EFQM presenta un enfoque de gestión que promueve la innovación, el aprendizaje, la creatividad y GC. Por lo tanto, podemos identificar aspectos clave de los SGC y las fases asociadas en varios elementos de la estructura del modelo, particularmente en los criterios de gestión o habilitadores. Más específicamente, [Criado-García et al. \(2020\)](#) realizaron un análisis de contenido e identificaron varios temas de GC en los criterios de agentes del M-EFQM.

Para el Modelo EFQM 2020, el conocimiento se traduce en habilidades y capacidades adquiridas por una persona a través de la experiencia y la educación. Además, el modelo incluye la comprensión teórica y práctica de las cosas, así como la capacidad de tomar medidas ([EFQM, 2020](#)). [Fonseca \(2022\)](#) señala que el Modelo EFQM 2020 también incorpora sinergias y elementos complementarios con GC. Más específicamente, identifica varios subcriterios que abordan explícitamente aspectos del conocimiento:

- Criterio 1: Propósito, Visión y Estrategia. En particular, Subcriterio 1.3. Comprender el Ecosistema, las Capacidades Propias y los Desafíos Principales.
- Criterio 3. Ejecución. En el subcriterio 3.2. Personas: Atraer, comprometer, desarrollar y retener.
- Criterio 5. Impulsar, Desempeño y Transformación. En particular, Subcriterio 5.4. Aprovechar Datos, Información y Conocimiento.

Además, [Fonseca et al. \(2021\)](#) llevaron a cabo un estudio para determinar la equivalencia entre los subcriterios de los Modelos EFQM 2013 y 2020. Anteriormente se vio en la tabla 3 que, desde la perspectiva de los temas de conocimiento, no hay diferencias notables entre las dos versiones, ya que todos los temas de conocimiento incluidos en el Modelo EFQM de la versión de 2013 e identificados por [Criado-García et al. \(2020\)](#) también están incluidos en los nuevos subcriterios del Modelo EFQM 2020.

El M-EFQM utiliza cuatro criterios para analizar el rendimiento de una organización. Las medidas perceptuales (las percepciones de los clientes, empleados y la sociedad con respecto a la organización) y las medidas de rendimiento (las medidas internas utilizadas por la organización para monitorear y mejorar el rendimiento y prever el impacto resultante en las percepciones de

las partes interesadas) se incluyen en los resultados para los clientes (Criterio 6), las personas (Criterio 7) y los resultados sociales (Criterio 8) (EFQM, 2012). Además, los resultados clave para el negocio (Criterio 9) incluyen lo siguiente: (1) Resultados comerciales, es decir, resultados financieros y de mercado críticos que demuestran la implementación exitosa de la estrategia de la organización, y (2) Indicadores de rendimiento, es decir, indicadores financieros y de mercado clave que se utilizan para medir el rendimiento operativo de una organización (Calvo-Mora et al., 2020).

### **3.2.2. El modelo EFQM y el proceso de gestión del conocimiento**

Gran parte del conocimiento que posee la organización a nivel individual y colectivo se formaliza en los procesos de la organización. En este sentido, es necesario intentar identificar y medir este conocimiento explícito, ya que es fundamental para el correcto desarrollo del proceso de GC (Alavi y Leidner, 2001). Además, la autoevaluación mediante el modelo EFQM facilita la localización de conocimiento tácito o no formalizado. Esta metodología nos permite profundizar en la comprensión de la gestión interna de una organización, los compartimentos de las personas en la organización y los diversos tipos de recursos que utiliza (Calvo-Mora et al., 2015). Posteriormente, teniendo en cuenta las características del entorno y los factores clave asociados al sector en el que opera la organización, es necesario identificar y obtener información sobre el conocimiento, las habilidades y las actitudes necesarias para competir en este ámbito (Ju et al., 2006). Para Abbas (2020), esta información se puede obtener de los socios y las partes interesadas con los que la organización interactúa. La implementación del modelo EFQM facilita el contacto e intercambio de información con los socios y partes interesadas. Este proceso también facilita el intercambio de experiencias y conocimientos, haciendo que las relaciones sean más beneficiosas para todos (Calvo-Mora et al., 2016). Ahora, la organización puede determinar su déficit de conocimiento y considerar la mejor manera de llenar esta brecha mediante la generación o creación de conocimiento.

Para crear conocimiento interno o adquirir conocimiento útil de fuentes externas, es necesario contar con un ambiente que favorezca la comunicación, la creatividad, el aprendizaje y el cambio (Alavi y Leidner, 2001). Según Calvo-Mora et al. (2015) y Hsu y Shen (2005), la filosofía de excelencia en la gestión y la mejora continua que subyace en el modelo EFQM representa un contexto ideal para la generación de conocimiento.

El conocimiento generado debe ser sintetizado y almacenado para que pueda ser transferido a individuos, grupos o unidades. El conocimiento almacenado constituye la memoria organizativa

(Antunes y Pinheiro, 2020). En este sentido, el trabajo en equipo y la documentación (informe) generados durante la autoevaluación y posterior evaluación externa independiente contribuyen a aumentar la memoria organizativa (Criado-García et al., 2020). El informe permite a las organizaciones capturar, mantener y acceder rápidamente a datos relevantes, información y conocimiento de personas, grupos, áreas y actividades organizativas relevantes (Calvo-Mora et al., 2015).

El almacenamiento adecuado del conocimiento facilita su posterior transferencia. Esta fase es crítica, ya que debe haber cambios en la base de conocimientos y habilidades de las personas, grupos y organizaciones involucradas en el PGC (De Vries et al., 2006). Así, la información altamente válida y formalizada extraída de los informes de autoevaluación y evaluación externa puede comunicarse fácil y rápidamente a los departamentos de la empresa. Esta comunicación permite implementar acciones destinadas a la mejora de manera más eficiente y rápida (Criado-García et al., 2020). Además, los planes de mejora y fortalecimiento resultantes de las evaluaciones se implementan mediante la creación de equipos de mejora para facilitar el desarrollo de un entorno organizativo propicio para el intercambio de información, conocimiento y experiencia, así como para el aprendizaje continuo (Calvo-Mora et al., 2016). Por otro lado, los proveedores, clientes o competidores proporcionan otros tipos de información, experiencia y conocimiento indispensables para el éxito (Johnson et al., 2019). En este caso, el uso del M-EFQM establece vínculos de comunicación permanentes con socios y partes interesadas que permiten capturar y difundir información. Se pueden crear grupos autónomos para facilitar la transferencia de información, experiencia y conocimiento entre los socios (Kafetzopoulos et al., 2019).

Finalmente, el objetivo más importante del PGC debe ser la creación de valor para la organización y sus partes interesadas. Para lograr este propósito, el conocimiento generado, almacenado y transferido en el proceso debe utilizarse de manera efectiva y eficiente (Jevnaker y Olaisen, 2022). En este sentido, es fundamental la capacidad de absorción de individuos, grupos y organizaciones. Como resultado de la absorción de conocimiento, se produce un proceso de aprendizaje que conduce a la adopción de nuevas creencias, el establecimiento de nuevas relaciones y la modificación o refuerzo de comportamientos y valores (Ooi, 2014). En este sentido, la evaluación EFQM busca incorporar información sobre el nivel de excelencia de la organización en sus procesos y resultados clave para aprender, mostrar creatividad e innovar de manera continua (Calvo-Mora et al., 2015).

Estas consideraciones nos llevan a proponer la siguiente hipótesis:

**H1** La implementación del modelo EFQM está relacionada positivamente con el desarrollo del proceso de gestión del conocimiento.

### **3.2.3. Proceso de gestión del conocimiento y resultados**

La tarea de analizar el efecto que la GC tiene en sus resultados es de gran interés para la organización (Zaim et al., 2019). El marco de trabajo del modelo EFQM analiza cuatro tipos de resultados que afectan a las principales partes interesadas de la organización, es decir, sus clientes, empleados, sociedad y propietarios/gerentes (resultados clave para el negocio). Como señalan Quintana y Benavides (2005), este enfoque permite evaluar en profundidad el impacto del PGC. En este sentido, la generación y transferencia de conocimiento entre los empleados a través del intercambio de experiencias conjuntas es un hito clave para la adquisición de nuevas habilidades por parte de individuos y grupos, lo que lleva a mejores resultados para las personas (Sapir et al., 2016). Autores como Allameh et al. (2014) y García-Sánchez et al. (2017) confirman la relación directa entre el intercambio de conocimiento (ya sea tácito o explícito) y el desempeño organizacional. Sin embargo, para mejorar el desempeño organizacional, los empleados deben comprender que su participación es clave, y la dirección debe fomentar la generación, transmisión, aplicación y uso de nuevos conocimientos que puedan mejorar el desempeño y los resultados organizacionales (Jyoti y Rani, 2017). Además, el intercambio de conocimiento con los clientes y la mejora resultante en la detección y satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes contribuye a mejores resultados para los clientes (De Vries et al., 2006).

La cooperación con las partes interesadas es clave para el éxito, ya que la transferencia de activos de conocimiento beneficia tanto a la sociedad como a la propia organización, ya que se facilita mediante activos de conocimiento experiencial que se generan compartiendo experiencias con proveedores, socios o competidores. Según Tubigi y Alshawi (2015), la aplicación y transferencia de conocimiento son los factores más influyentes del PGC en relación con los resultados correspondientes. Según Criado-García et al. (2020), la implementación de un modelo adecuado de GC mejora las prácticas administrativas en aspectos como la planificación, estrategias, procesos o mejora de la información. Estas mejoras finalmente conducen a mejoras en los resultados operativos y estratégicos clave del negocio (Calvo-Mora et al., 2015). En este sentido, Zack et al. (2009) señalan que la GC mejora la toma de decisiones, el trabajo en equipo o la formación y desarrollo de empleados, lo que contribuye a una mejora en los resultados operativos y estratégicos. En consecuencia, los factores de éxito de la GC incluyen el desarrollo

de una estrategia de GC que permita identificar fuentes y usuarios de conocimiento, así como la creación de estrategias que permitan almacenar conocimiento y procesos que se puedan aplicar de manera eficiente (Jennex y Olfman, 2006; Jevnaker y Olaisen, 2022). De hecho, la GC determina las decisiones estratégicas, aumentando así la competitividad y el rendimiento.

Finalmente, en el contexto de los resultados clave, la literatura también se centra en la GC y contiene evidencia sobre los resultados económico-financieros correspondientes (Abbas, 2020; Al Ahbabi et al., 2019; Tanriverdi, 2005). De hecho, existe una relación positiva entre los resultados empresariales y la implementación efectiva del PGC (Dzenopoljac et al., 2018). Por ejemplo, la fase de transferencia (en términos de programas de fidelización y la función de comunicación empresa-cliente) y la fase de aplicación del conocimiento (a través del autocontrol del trabajo) influyen positivamente en este tipo de resultados (Tarí y García-Fernández, 2013).

Estas consideraciones nos llevan a proponer las siguientes hipótesis:

**H2a:** El desarrollo del proceso de gestión del conocimiento está relacionado positivamente con los resultados relacionados con los clientes.

**H2b:** El desarrollo del proceso de gestión del conocimiento está relacionado positivamente con los resultados relacionados con las personas.

**H2c:** El desarrollo del proceso de gestión del conocimiento está relacionado positivamente con los resultados sociales.

**H2d:** El desarrollo del proceso de gestión del conocimiento está relacionado positivamente con los resultados clave.

En resumen, este estudio propone que la implementación del M-EFQM crea un contexto organizativo propicio para el desarrollo del proceso de gestión del conocimiento (creación, almacenamiento, transferencia y aplicación de conocimientos). Además, el desarrollo eficiente del proceso de gestión del conocimiento tiene un impacto positivo en los resultados relacionados con los clientes, las personas, la sociedad y los resultados clave del negocio (Fig. 18).

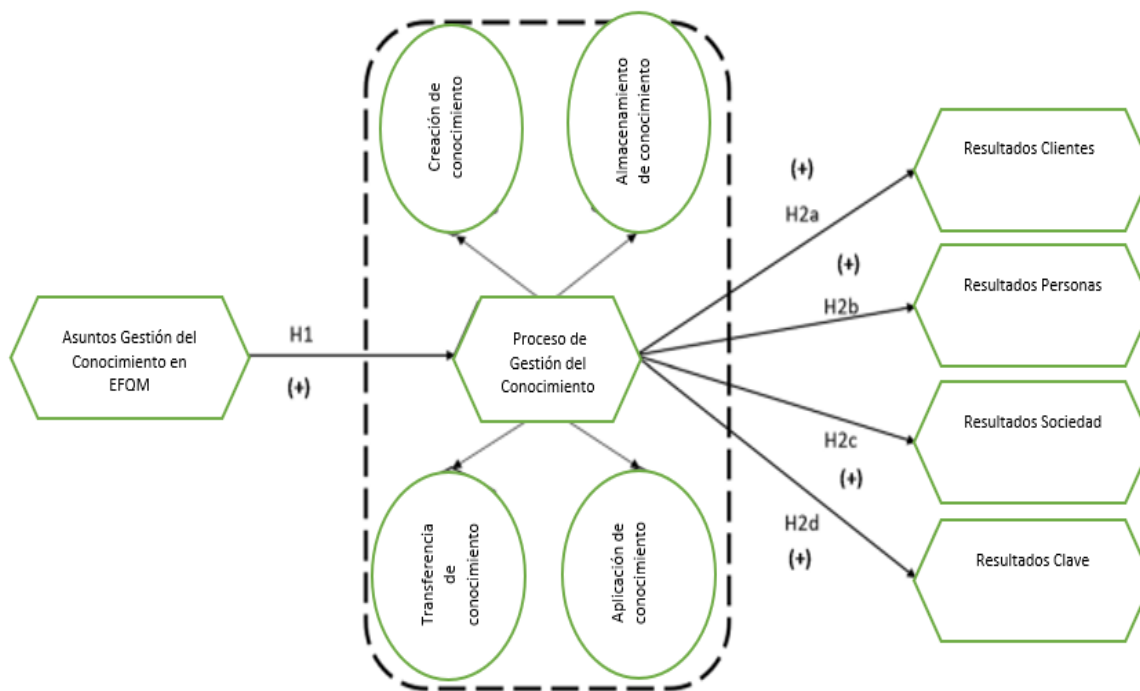


Figura 18. Modelo de investigación e hipótesis. Elaboración propia.

### 3.3. METODOLOGÍA

#### 3.3.1. Muestra y recopilación de datos

La población en estudio está compuesta por organizaciones españolas que cuentan con algún tipo de reconocimiento por parte del EFQM. Este reconocimiento reconoce a las organizaciones que están trabajando para mejorar sus sistemas de gestión a través de la metodología de autoevaluación propuesta por el EFQM. Esta metodología se aplica bajo la supervisión de prestigiosos organismos de certificación (AENOR, Bureau Veritas, Cámara Certifca, Eduqatia, SGS y TÜVRheinland) para garantizar su correcta aplicación y desarrollo. Una ventaja de estos reconocimientos del EFQM es la validación que acompaña al reconocimiento europeo del EFQM, que indica que obtener el sello relevante apoya la internalización de las organizaciones españolas en una economía cada vez más global. Actualmente existen cuatro niveles de reconocimiento según la puntuación de la organización tras los procesos de autoevaluación y evaluación externa (que varían entre 0 y 1000 puntos): Compromiso con la Excelencia (200+) y varios Sellos de Excelencia Europeos, es decir, 300+(3 estrellas), 400+(4 estrellas) y 500+(5 estrellas).

La promoción y gestión del M-EFQM y los sistemas de reconocimiento en España la realiza el Club Excelencia en Gestión (socios del EFQM en España). Según la información de su sitio web ([www.clubexcelencia.org](http://www.clubexcelencia.org)), a diciembre de 2019, 593 organizaciones tenían Reconocimiento

EFQM. Estas organizaciones constituyen la población objeto de estudio de este trabajo. Como se mencionó anteriormente, las versiones 2013 y 2020 del modelo europeo coexistieron hasta mediados de 2021. Por lo tanto, las organizaciones tenían la opción de ser evaluadas por cualquiera de las dos versiones. En consecuencia, aún no se dispone de datos suficientes sobre las experiencias y los resultados de la aplicación del Modelo EFQM 2020.

Se diseñó un cuestionario como instrumento para obtener los datos relevantes. Los cuestionarios se enviaron por correo electrónico y por correo postal a directores de calidad, directores generales y otros directores o jefes de área (los primeros cuestionarios se distribuyeron en diciembre de 2019, mientras que los últimos cuestionarios se recibieron en junio de 2020). La integración y visibilidad de los datos corporativos de todos los participantes a través de la plataforma digital del Club Excelencia en Gestión ha facilitado el envío de nuestro cuestionario. Se obtuvieron un total de 113 cuestionarios válidos, con una tasa de respuesta del 19%. La principal desventaja de una muestra pequeña es que es posible que la población no esté representada correctamente. Sin embargo, en este caso, la población está controlada y no es muy grande. Sin embargo, justificamos en la sección de Análisis de datos las razones para trabajar con una muestra de este tamaño y demostramos su poder estadístico. A continuación, la tabla 5 muestra las características de la muestra.

<b>Nivel de Excelencia</b>	<b>Frecuencia (porcentaje aproximado)</b>	<b>Tamaño de la organización</b>	<b>Frecuencia (porcentaje aproximado)</b>	<b>Sector</b>	<b>Frecuencia (porcentaje aproximado)</b>
Compromiso con la Excelencia (200+)	28 (25%)	Micro (menos de 10 empleados)	6 (5%)	Sector servicios	47 (40%)
Reconocimiento a la excelencia 300+	18% (16%)	Pequeña (entre 10 y 49 empleados)	32 (29%)	Administración Pública	21 (19%)
Reconocimiento a la excelencia 400+	32 (28%)	Mediana (entre 50 y 249 empleados)	42 (37%)	Educación	20 (18%)
Reconocimiento a la excelencia 500+	35 (31%)	Grandes (más de 249 empleados)	32 (29%)	Salud	19 (17%)
				Otro	6 (5%)
<b>Total</b>	<b>113 (100%)</b>		<b>113 (100%)</b>		<b>113 (100%)</b>

Tabla 5. Características de la muestra

### 3.3.2. Medidas

El modelo de investigación propuesto contiene seis constructos o herramientas de diseño (ver figura 19) que se modelan como compuestos. Las variables en esta investigación se consideran constructos de diseño que están compuestos por componentes o indicadores más elementales (Henseler, 2017). Los compuestos representan combinaciones lineales de sus indicadores (Calvo-Mora et al., 2020).

El constructo Asuntos de GC en EFQM es unidimensional y se estima en Modo A. Según Chin (2010) y Hair et al. (2021), en PLS-SEM, el Modo A se basa en un compuesto creado para modelar constructos de medición reflectivos. Los indicadores de este constructo son los subcriterios del M-EFQM que se refieren a asuntos de gestión del conocimiento. Para la identificación de estos indicadores y la construcción de las escalas de medición, se utilizan como referencia los criterios y subcriterios del M-EFQM y el estudio realizado por Criado-García et al. (2020). El constructo PGC es un constructo molecular de segundo orden (constructo multidimensional superior) y se estima en Modo A, ya que se espera que las correlaciones entre las dimensiones de los constructos sean altas. En este caso, las dimensiones de las que está compuesto el constructo son las fases del proceso de gestión del conocimiento: creación, almacenamiento, transferencia y aplicación. Para la construcción de esta escala, se utilizan como referencia trabajos como los de Gold et al. (2001) y Chou et al. (2007). Finalmente, los constructos que se refieren a las medidas de los resultados (cliente, personas, sociales y clave) incluyen solo una dimensión y se estiman en el Modo A. Los indicadores y escalas de medición se obtienen de los subcriterios de resultados del EM (EFQM, 2012). En este sentido, el M-EFQM no contiene medidas específicas de los criterios de rendimiento, sino solo recomendaciones. Por esta razón, se consultó a un grupo de evaluadores expertos en M-EFQM para validar los indicadores de rendimiento propuestos, siguiendo las etapas indicadas por Sireci y Padilla (2014) y Utkin (2006). En esta evaluación se logró un alto grado de acuerdo entre los evaluadores (estadística kappa = 0.8 y nivel de significación 0.01).

Para obtener los datos, se diseñó un cuestionario de cuatro partes. La primera parte del cuestionario contiene variables contextuales: tipo de sistema de reconocimiento, número de empleados y actividad. Las tres partes restantes corresponden a las variables o constructos que constituyen el modelo de investigación. Para medir las variables de las que se compone el modelo de investigación, se utilizó una escala tipo Likert que va de 1 a 7 (donde 1 indica desacuerdo total y 7 indica acuerdo total) (ver tabla 6).



Variables / Constructos	Tipo	Escala	Fuente
Asuntos gestión del conocimiento en EFQM	Constructo exógeno (una dimensión, estimada en Modo A	Escala tipo Likert de 1 a 7 (1 en total desacuerdo y 7 en total acuerdo)	Criado-García et al. (2020)
Proceso de gestión del conocimiento (dimensiones de creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento)	Constructo endógeno (constructo molecular de segundo orden, estimado en modo A)	Escala tipo Likert de 1 a 7 (1 en total desacuerdo y 7 en total acuerdo)	Gold et al. (2001) y Chou et al. (2007)
Resultados en clientes Resultados en el personal Resultados en la sociedad Resultados clave	Cuatro constructos endógenos, de una sola dimensión, estimados en modo A	Escala tipo Likert de 1 a 7 (1 en total desacuerdo y 7 en total acuerdo)	EFQM (2012)

Tabla 6. Variables e instrumentos de medición

### 3.3.3. Análisis de datos

Los constructos utilizados en nuestro estudio representan un modelo de medición compuesto (Rigdon 2012), por lo que es apropiado utilizar la técnica de mínimos cuadrados parciales (PLS) y el modelado de ecuaciones estructurales basado en la varianza (Roldán y Sánchez-Franco, 2012) para probar el modelo de investigación. Otra razón para seleccionar PLS es el uso de las puntuaciones de los componentes en un análisis posterior para modelar constructos multidimensionales mediante el enfoque de dos etapas (Wright et al., 2012; Calvo-Mora et al., 2020). Además, como señalan Reinartz et al. (2009), PLS puede estimar modelos estructurales con muestras pequeñas. Más específicamente, Hair et al. (2019) recomienda estimar el tamaño del efecto teniendo en cuenta tanto el modelo como los datos. En este sentido, un análisis estadístico utilizando el software G\*Power determinó, con una probabilidad de error del 5%, que se necesitaba un tamaño de muestra total de 74. Además, en función del número máximo de variables independientes relacionadas con algún constructo del modelo estructural, la muestra es representativa. Finalmente, el modelo se estimó en el Modo A utilizando pesos de correlación (Becker et al., 2013). Estas circunstancias justifican el uso del software SmartPLS 3.2.8 para llevar a cabo nuestro análisis (Ringle et al., 2015).

### 3.3.4. Sesgo de método común

El sesgo de método común (SMC) se refiere a la variación sistemática entre dos o más variables que resulta del método utilizado para recopilar los datos, es decir, se centra en los problemas

que surgen cuando los encuestados responden a un cuestionario de una manera que se considera aceptable para el entrevistador (Podsakof et al., 2012). Por lo tanto, para detectar posibles SMC, se evalúan la colinealidad vertical y lateral (Kock y Lynn, 2012). Nuestro modelo, con un VIF máximo de 2.15 (tabla 7), se considera no afectado por el CMB porque los valores de VIF son inferiores a 3.3 (Kock y Lynn 2012).

Variables	Asuntos de gestión del conocimiento en EFQM	Proceso de gestión del conocimiento	Resultados clientes	Resultados personas	Resultados sociedad	Resultados clave
VIF	2.01	2.15	1.68	1.51	1.75	1.89

Tabla 7. VIF de colinealidad total

### 3.4. RESULTADOS

#### 3.4.1. Modelo de medida

La investigación reciente aborda la evaluación de modelos de ajuste de medición a través de la interpretación de índices de ajuste. Se destacan las contribuciones de Mai et al. (2021) para el Modelo de Ecuaciones Estructurales basado en Covarianzas -en inglés Covariance-based Structural Equation Modelling (CBSEM) - o Henseler (2021), Henseler et al. (2016) y Williams et al. (2009) para el Modelo de Ecuaciones Estructurales de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS SEM). Nuestro estudio se basa en este último, dado su propósito confirmatorio. Según Hu y Bentler (1998), la evaluación del índice Standardised Root Mean Square Residual Ratio (SRMR) arroja un valor satisfactorio de 0.060 para el modelo de medición, por debajo del umbral habitual de 0.08 (Hu y Bentler, 1999).

Por lo tanto, nuestro modelo de medición se ajusta bien a los datos.

Las variables incluidas en nuestro modelo se estiman en el Modo A. Confiamos en la correlación de indicadores y dimensiones compuestas, ya que los constructos se diseñaron como herramientas. Por lo tanto, según Henseler et al. (2016), es posible aplicar medidas de confiabilidad y validar la consistencia interna.

En cuanto a la confiabilidad individual de los ítems, los indicadores del modelo tienen cargas superiores a 0.7 (tabla 8). Este hecho indica que el constructo explica más del 50% de la varianza del indicador, lo que se considera satisfactorio (Hair et al., 2021). También se proporcionan los pesos y dimensiones de los indicadores del modelo. Los pesos proporcionan información sobre

la importancia relativa de cada indicador y la dimensión asociada a la composición de sus respectivos composites. Evaluamos la consistencia interna de los constructos a través del criterio de confiabilidad compuesta. Los constructos de primer y segundo orden exhiben fiabilidad compuesta (FC) con valores superiores a 0.7. Por lo tanto, las variables cumplen con la condición de confiabilidad del constructo. La evaluación de la validez convergente se realizó examinando la varianza extraída media (VEM). En este sentido, dado que los valores de todos los constructos y dimensiones exhiben VEM por encima del nivel de 0.5, este criterio se satisface. Por lo tanto, más del 50% de la varianza de los indicadores reflectivos está explicada por la variable latente.

<b>Constructos/Dimensiones/Indicador</b>	<b>Cargas</b>	<b>Pesos</b>	<b>FC</b>	<b>VEM</b>
<b>Asuntos de Gestión del Conocimiento en EFQM (compuesto Modo A)</b>			0.960	0.670
En su organización...				
Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia	0.868	0,113		
Los líderes definen, supervisan, revisan y promueven tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su desempeño	0.864	0,113		
Los líderes se involucran con partes interesadas externas	0.790	0,085		
Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas en la organización	0.870	0,108		
La estrategia se basa en la comprensión del desempeño y las capacidades internas	0,735	0,082		
La estrategia y las políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan	0,802	0,103		
Se desarrollan los conocimientos y habilidades de las personas	0.846	0,106		
Las personas están alineadas con las necesidades de la organización; se involucran y asumen responsabilidades	0.777	0,091		
Las personas se comunican eficazmente entre sí	0.790	0.101		
Se gestionan las relaciones con socios y proveedores para obtener beneficios sostenibles	0.787	0,096		
La tecnología se gestiona para hacer realidad la estrategia	0,774	0,098		
La información y el conocimiento se gestionan para respaldar la toma de decisiones efectiva y construir la capacidad organizativa	0,864	0,117		
Se desarrollan productos y servicios para proporcionar un valor óptimo a los clientes	0.782	0.091		
Los productos y/o servicios se desarrollan, distribuyen y gestionan, fortaleciendo la cadena de valor	0.800	0.099		
<b>Proceso de Gestión del Conocimiento (PGC) (CM)</b>			0.968	0.884
<b>Creación de Conocimiento (compuesto Modo A)</b>	0.913	0.265		
En su organización...				
Las unidades o departamentos interactúan con la alta dirección para adquirir nuevos conocimientos	0.770	0.201		
Se visitan otras áreas para obtener información o comunicarse	0.782	0.190		
Es común organizar reuniones especiales con clientes o terceros para adquirir nuevos conocimientos	0,705	0,159		
Los empleados se reúnen regularmente con profesionales externos, como asesores, directivos o consultores	0,784	0,173		
Se identifican rápidamente nuevas oportunidades para servir a los clientes	0,827	0,168		
Se analizan e interpretan rápidamente los cambios que provienen del mercado	0,859	0,184		
Se analizan e interpretan rápidamente los cambios en los gustos de nuestros clientes	0.858	0.177		
<b>Almacenamiento de Conocimiento (compuesto Modo A)</b>	0.952	0.262		
En su organización...				
Los empleados retienen y archivan nueva información para uso futuro	0,849	0,251		
Se entiende el valor del nuevo conocimiento adquirido sobre el conocimiento existente	0,914	0,299		

Se almacena y organiza el conocimiento	0,903	0,283		
Se reemplaza el conocimiento obsoleto	0,877	0,294		
<b>Transferencia de Conocimiento (compuesto Modo A)</b>	0.944	0.268		
Su organización tiene procesos para...				
Seleccionar el conocimiento adecuado en cada situación	0,900	0,188		
Transferir el conocimiento organizativo a los empleados	0,903	0,184		
Incorporar el conocimiento de los empleados en la empresa	0,930	0,180		
Incorporar el conocimiento de otras empresas en la empresa	0,800	0,155		
Distribuir el conocimiento en toda la empresa	0,896	0,188		
Integrar diferentes fuentes y tipos de conocimiento	0,930	0,184		
<b>Aplicación de Conocimiento (compuesto Modo A)</b>	0.950	0.268		
Su organización tiene procesos para...				
Aplicar las lecciones aprendidas de los errores cometidos	0,865	0,093		
Aplicar las lecciones aprendidas de la experiencia	0,919	0,102		
Utilizar el conocimiento en el desarrollo de nuevos productos y servicios	0,941	0,107		
Utilizar el conocimiento para resolver nuevos problemas	0,949	0,105		
Encontrar rápidamente el tipo de conocimiento necesario para resolver cada problema	0,900	0,095		
Utilizar el conocimiento para mejorar la eficiencia	0,933	0,101		
Utilizar el conocimiento para adaptar planes estratégicos	0,889	0,099		
Localizar y aplicar el conocimiento necesario para cambiar las condiciones competitivas	0,883	0,101		
Poner el conocimiento a disposición de todos los que lo necesiten	0,860	0,103		
Aprovechar rápidamente el nuevo conocimiento que entra en la empresa	0,921	0,106		
Aplicar rápidamente el conocimiento necesario en situaciones competitivas urgentes y/o críticas	0,862	0,096		
<b>Resultados de Clientes (compuesto Modo A)</b>			0.953	0.801
Aumento del valor para el cliente en productos y servicios	0.942	0.224		
Mejora en la distribución de productos y servicios	0.908	0.216		
Aumento de la lealtad y el compromiso del cliente	0.907	0.230		
Mejora en el servicio, la atención y el soporte al cliente	0.836	0.205		
Participación de los clientes en el diseño de productos, procesos y/o servicios	0.879	0.242		
<b>Resultados de Personas (compuesto Modo A)</b>			0.951	0.795
Aumento de la satisfacción de los empleados	0.912	0.224		
Aumento de la motivación de los empleados	0.910	0.225		
Adquisición de habilidades y mejora de la capacitación del personal	0.869	0.219		
Mejora de la comunicación entre los trabajadores	0.886	0.231		
Mejora de las condiciones de trabajo	0.880	0.224		
<b>Resultados de la Sociedad (compuesto Modo A)</b>			0.929	0.724
Mejora del impacto ambiental	0.831	0,227		
Mayor compromiso e involucramiento de la organización en causas sociales	0.872	0,230		
Mejora de la imagen y reputación de la organización en la sociedad	0.816	0,285		
Cumplimiento de la legislación y las diversas regulaciones que la afectan	0.849	0,206		
Mejora del desempeño en salud y seguridad ocupacional	0.884	0,230		
<b>Resultados Clave (compuesto Modo A)</b>			0.943	0.770
Aumento de las ventas	0,820	0,208		
Mejora de los resultados económicos y financieros	0,926	0,239		
Mejora de los resultados o desempeño de procesos clave	0,887	0,210		
Mejora de la percepción de los interesados que proporcionan financiamiento	0,812	0,226		
Mejora del desempeño en la gestión presupuestaria	0,935	0,255		

Notas: FC: Fiabilidad compuesta; VEM: Varianza extraída media; MC: Constructo multidimensional

Tabla 8. Modelo de medida

Finalmente, aplicando los criterios de Fornell-Larcker y HTMT (Henseler et al., 2014) (tabla 9), observamos que todos los constructos alcanzan validez discriminante, ya que todos los valores están por debajo de 0.85.

Criterio de Fornell y Larcker							Ratio Heterotrait–Monotrait (HTMT)						
	AGE	PGC	RC	RP	RS	RCL		AGE	PGC	RC	RP	RS	RCL
AGE	0.819						AGE						
PGC	0,818	0.940					PGC	0.832					
RC	0,710	0.780	0.895				RC	0.745	0.821				
RP	0.766	0.794	0.791	0.891			RP	0.807	0.840	0.845			
RS	0.584	0.605	0.743	0.796	0.851		RS	0.618	0.641	0.802	0.816		
RCL	0.516	0.545	0.684	0.674	0.779	0.877	RCL	0.541	0.578	0.733	0.723	0.849	

Notas: AGE: Asuntos de GC en EFQM; PGC: Proceso de Gestión del Conocimiento; RC: Resultados en Clientes; RP: Resultados en Personas; RS: Resultados Sociales; RCL: Resultados Clave. Los elementos diagonales (en negrita) son la raíz cuadrada de la varianza compartida entre los constructos y sus medidas (varianza promedio extraída). Los elementos fuera de la diagonal son las correlaciones entre los constructos. Para la validez discriminante (Fornell y Larcker), los elementos diagonales deben ser mayores que los elementos fuera de la diagonal.

Tabla 9. Evaluación de la validez discriminante

### 3.4.2. Modelo estructural

La figura 19 y la tabla 10 muestran los efectos directos entre los constructos incluidos en el modelo de investigación. Utilizando el enfoque de bootstrapping (5000 muestras), obtenemos los valores t y los intervalos de confianza que nos permiten evaluar la significación estadística de las relaciones. Al emplear hipótesis que especifican relaciones directas y positivas entre las variables, se usa una distribución t de Student unidireccional. Además, también utilizamos intervalos de confianza para la prueba de hipótesis (Hair et al. 2019). Utilizando ambos métodos, observamos que las hipótesis propuestas se confirman con niveles significativos elevados.

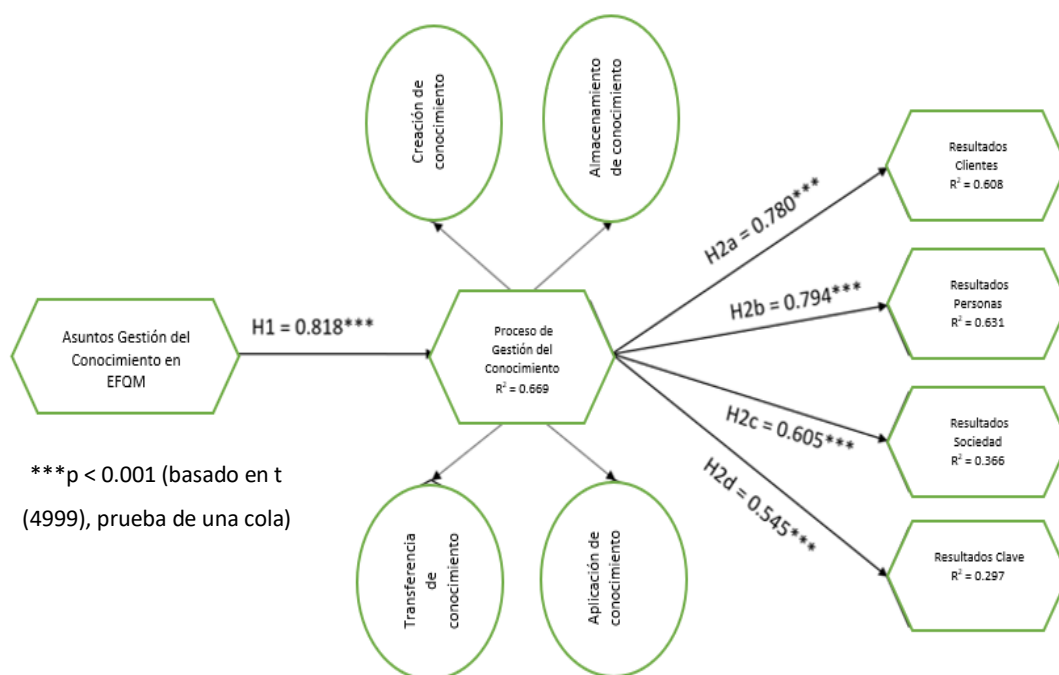


Figura 19. Resultados del Modelo Estructural. Fuente: Elaboración Propia

Efecto en variables endógenas	Efecto directo (coeficiente path)	t-valor (bootstrap)	p-valor	Intervalos de confianza del percentil 90%	Sentido teórico (soporta)	f <sup>2</sup>
AGE → PGC	0.818	23.313	0.000	(0.758; 0.872) Sig.	+ (Sí)	2.019
PGC → RC	0.780	15.355	0.000	(0.693; 0.861) Sig.	+ (Sí)	1.551
PGC → RP	0.794	19.631	0.000	(0.723; 0.856) Sig.	+ (Sí)	1.709
PGC → RS	0.605	9.522	0.000	(0.505; 0.712) Sig.	+ (Sí)	0.577
PGC → RCL	0.545	7.163	0.000	(0.421; 0.669) Sig.	+ (Sí)	0.423

Notas: AGE: Asuntos de GC en EFQM; PGC: Proceso de Gestión del Conocimiento; RC: Resultados en Clientes; RP: Resultados en Personas; RS: Resultados Sociales; RCL: Resultados Clave.

Tabla 10. Intervalo de confianza Bootstrap mediante valor crítico t e intervalos y valores f<sup>2</sup>

Con respecto al poder predictivo del modelo estructural, la figura 19 ilustra la varianza explicada (R<sup>2</sup>) para los constructos endógenos. Basándonos en Chin (1998), se encuentran valores moderados para el PGC (0.669), los resultados del cliente (0.608), los resultados de las personas (0.631) y los resultados de la sociedad (0.366), mientras que se encuentra un valor débil para los resultados clave (0.297). Por otro lado, medimos el grado en que los constructos exógenos explican los constructos endógenos en términos de R<sup>2</sup>. Según el tamaño del efecto (Cohen 1988), todas las relaciones tienen efectos grandes (f<sup>2</sup>) (tabla 10).

### 3.4.3. Evaluación post hoc de los efectos indirectos

El modelo de investigación incluye cuatro efectos indirectos. Los efectos de los asuntos de GC en EFQM en cada una de las cuatro variables de resultados se transmiten a través de una variable mediadora, es decir, el PGC. Por lo tanto, se realizó un análisis de efectos indirectos post hoc para probar los cuatro efectos indirectos. Para este propósito, seguimos el consejo de Nitzl et al. (2016) al adoptar un enfoque analítico. Los resultados indican que los asuntos de GC en EFQM tienen efectos indirectos significativos en todas las variables de resultados (Tabla 11). Este hallazgo indica la mediación parcial o completa de la variable del PGC, es decir, en la relación entre los asuntos de GC en EFQM y los resultados.

Efectos en variables endógenas	Efecto indirecto (coeficiente path)	Valor t (bootstrap)	p-valor
Asuntos EFQM-GC → Resultados cliente	0.638	11.092	0.000
Asuntos EFQM-GC → Resultados personas	0.650	12.835	0.000
Asuntos EFQM-GC → Resultados sociedad	0.495	8.247	0.000
Asuntos EFQM-GC → Resultados clave	0.446	6.250	0.000

Tabla 11. Efectos indirectos

### 3.4.4. Evaluación del modelo predictivo

Siguiendo a [Hair et al. \(2020\)](#), en cuanto a nuestro modelo, evaluamos el poder predictivo fuera de la muestra analizando si podía predecir datos no vistos ([Danks y Ray, 2018](#)). Esta tarea se realizó utilizando PLSpredict de acuerdo con el enfoque basado en muestra de retención desarrollado por [Shmueli et al. \(2016\)](#). Según [Danks y Ray \(2018\)](#), dicho enfoque nos permite probar si es posible generalizar el modelo a otras poblaciones, lo cual es esencial para la investigación empírica sobre GC y el M-EFQM ([Suárez et al., 2017](#)). En este sentido, este análisis se centró en las variables de resultados de nuestro modelo.

Siguiendo a [Hair et al. \(2020\)](#), para proceder con la predicción utilizando PLS, primero realizamos una validación cruzada k-fold con k=3 subgrupos. Este proceso tenía como objetivo cubrir el tamaño mínimo de la muestra de N=30 para la muestra de retención. Este procedimiento se repitió 10 veces. Después de este paso, realizamos un análisis PLSpredict del modelo de acuerdo con los pasos delineados por [Shmueli et al. \(2019\)](#) (tabla 12):

Evaluación PLSpredict de los indicadores del modelo							
Indicator	PLS			LM		PLS – LM	
	RMSE	MAE	$Q^2_{predict}$	RMSE	MAE	RMSE	MAE
RC1	0,865	0,683	0,409	0,911	0,717	-0,046	-0,035
RC2	1,014	0,805	0,349	1,028	0,805	-0,014	-0,001
RC3	0,955	0,766	0,420	1,119	0,828	-0,164	-0,062
RC4	0,845	0,626	0,341	0,994	0,707	-0,149	-0,081
RC5	1,152	0,960	0,386	1,229	0,994	-0,077	-0,034
RP1	0,974	0,767	0,455	1,090	0,861	-0,116	-0,094
RP2	0,989	0,762	0,454	1,109	0,880	-0,120	-0,118
RP3	0,885	0,690	0,407	1,026	0,771	-0,141	-0,080
RP4	0,826	0,675	0,486	0,899	0,704	-0,073	-0,029
RP5	1,050	0,859	0,384	1,224	0,961	-0,173	-0,102
RS1	1,309	1,010	0,211	1,461	1,141	-0,153	-0,131
RS2	1,279	0,971	0,147	1,507	1,135	-0,229	-0,164
RS3	0,927	0,673	0,295	1,131	0,802	-0,203	-0,128
RS4	1,282	0,958	0,204	1,379	1,037	-0,097	-0,079
RS5	1,235	0,920	0,227	1,354	1,056	-0,118	-0,137
RCL1	1,661	1,297	0,115	1,897	1,494	-0,236	-0,197
RCL2	1,521	1,156	0,173	1,651	1,295	-0,130	-0,140
RCL3	1,270	0,945	0,174	1,477	1,098	-0,207	-0,153
RCL4	1,304	1,041	0,196	1,389	1,072	-0,085	-0,031
RCL5	1,356	1,023	0,264	1,464	1,116	-0,108	-0,093

---

Notas: RMSE: Error cuadrático medio. MAE: Error medio absoluto. PLS: Modelo de trayectoria de mínimos cuadrados parciales. LM: Modelo de regresión lineal. RC: Resultados del cliente. RP: Resultados de personas. RS: Resultados sociales. RCL: Resultados clave. K = 3 subgrupos, número de repeticiones = 10.

---

Tabla 12. Evaluación PLSpredict de los indicadores

1. En primer lugar, se cumple la condición con respecto a las variables del modelo. Es decir, todos los indicadores que constituyen cada uno de los cuatro constructos (variables endógenas) presentan valores de predicción  $Q^2$ , es decir, mayores que 0.
2. En segundo lugar, para evaluar el error de predicción asociado al análisis PLS-SEM, se compararon los valores estadísticos resumidos del error de predicción con valores ingenuos obtenidos utilizando un modelo de regresión lineal (LM). El error de predicción de los resultados del PLS-SEM debería ser menor que el de los resultados del LM, específicamente en términos de sus valores de error cuadrático medio (RMSE) o error absoluto medio (MAE). En este sentido, los valores de asimetría para los errores de predicción de los indicadores de resultados en su conjunto estuvieron por debajo de  $|1|$  (Hair et al. 2019) tanto para el análisis PLS-SEM como para el LM. Dicho esto, se eligió el RMSE como base para evaluar el poder predictivo, aunque también proporcionamos estadísticas de MAE. La tabla 12 muestra que los análisis PLS-SEM tuvieron errores de predicción RMSE y MAE más bajos que las estimaciones del LM del modelo. Según Hair et al. (2020), así confirmamos el alto poder predictivo de nuestro modelo.

### 3.5. DISCUSIÓN

Nuestra investigación demuestra que el M-EFQM y la GC son compatibles y establecen sinergias positivas para la gestión empresarial. A diferencia de otros trabajos, llenamos otra brecha de investigación al vincular los problemas de GC y M-EFQM con los principales stakeholders de la organización, como clientes, empleados y la sociedad, así como con los resultados empresariales clave. Otra diferencia importante entre este estudio y otros previos es que, al analizar los efectos indirectos, la investigación actual demuestra la existencia de sinergias entre los agentes que facilitan el conocimiento del M-EFQM y las fases del PGC en relación con los resultados de este proceso para los principales stakeholders. Otra contribución novedosa es la confirmación del poder predictivo de este modelo.

Los resultados muestran que el modelo de investigación propuesto es confiable y válido (ver tabla 8). Todas las relaciones hipotetizadas (H1, H2a, H2b, H2c y H2d) o efectos directos propuestos en el modelo de investigación también se confirman con altos niveles de



significancia (tabla 10 y figura 19). Más específicamente, se corrobora la relación positiva entre Asuntos de GC en EFQM-GC y PGC (0.818), es decir, la implementación del M-EFQM y el desarrollo tanto de la autoevaluación como de los procesos de evaluación externa favorecen el desarrollo efectivo y eficiente de las fases del PGC. En esta línea, [Abbas \(2020\)](#) y [Loke et al. \(2012\)](#) argumentan que las organizaciones que implementan los principios y prácticas de la gestión de la calidad total (GCAT) promueven actividades de GC de mayor valor y un mayor nivel de aprendizaje. [Ooi \(2014\)](#) encuentra que ciertas prácticas de GCAT, como la planificación estratégica y la gestión de recursos humanos, impactan positivamente en el GC. [Honarpour et al. \(2017\)](#) y [Hung et al. \(2010\)](#) defienden el efecto sinérgico de la relación entre GCAT y GC. En cuanto al marco de nuestro estudio, [Criado-García et al. \(2020\)](#) demuestran que la GC se puede desarrollar eficazmente mediante la aplicación sistemática del M-EFQM. [Quintana y Benavides \(2005\)](#) investigan los criterios facilitadores y los resultados del EM y establecen conexiones con el PGC. [Martín-Castilla y Rodríguez-Ruiz \(2008\)](#) consideran que el M-EFQM es un marco estratégico que facilita la gobernanza del conocimiento organizativo a través de la integración del capital intelectual. Nuestro trabajo demuestra empíricamente esta relación positiva y la desarrolla a través de las fases de GC, reduciendo la brecha de investigación en este campo.

Del mismo modo, se confirma la relación positiva entre el PGC y los resultados que la organización logra en relación con los clientes y las personas, así como los resultados sociales y clave (tabla 10 y figura 19). Estos hallazgos confirman la importancia del desarrollo adecuado del PGC para lograr resultados superiores y obtener ventajas competitivas sostenibles. Así, en el marco del M-EFQM, [Calvo-Mora et al. \(2016\)](#) encuentran que el GC tiene un impacto significativo en los resultados empresariales clave, tanto estratégica como operativamente. [Tarí y García-Fernández \(2013\)](#) demuestran que las prácticas de GC mejoran los resultados operativos, así como la satisfacción de los clientes y empleados. Además, la transferencia de conocimientos entre clientes y empleados es positiva para ambas partes y, en última instancia, afecta al rendimiento organizativo ([Molina et al., 2007](#)). [Choi y Lee \(2003\)](#) demuestran que los facilitadores del GC influyen en el PGC y afectan simultáneamente al rendimiento organizativo. En este sentido, según [Linderman et al. \(2004\)](#), las fases del PGC son clave para el rendimiento organizativo y este proceso media la relación entre las prácticas de GC y el rendimiento financiero ([Shahzad et al., 2020](#); [Zack et al., 2009](#)).

Por último, el proceso de autoevaluación EFQM facilita el aprendizaje organizativo y la mejora del conocimiento, lo que es ideal para lograr un mayor compromiso social, a través de la implementación de prácticas de responsabilidad social corporativa que afecten positivamente a los resultados sociales ([Martín-Gaitero y Escrig-Tena, 2018](#)). Por lo tanto, los directivos deben

utilizar su conocimiento y experiencia para establecer mejoras sociales (Bouncken et al., 2022). Además, la evaluación post hoc de los efectos indirectos muestra que los asuntos de GC en el EFQM están relacionados de manera positiva y significativa con diferentes medidas de resultados a través del desarrollo del PGC (tabla 11). Estos resultados revelan el potencial del M-EFQM y la GCAT en general para facilitar la implementación de actividades de GC que mejoren el rendimiento de la organización. En este sentido, Loke et al. (2012) corroboran la afirmación acerca de que las organizaciones que implementan prácticas de GCAT e integran el GC en sus operaciones logran una mayor rentabilidad y cuota de mercado. Yusr et al. (2017) demuestran cómo las prácticas de GCAT influyen en los PGC, mejorando así el rendimiento en innovación. Calvo-Mora et al. (2015) encuentran que el M-EFQM es un marco válido para implementar el GC. El uso de la metodología de procesos y la participación de proveedores y socios en este proceso deben destacarse como factores clave que tienen un impacto significativo en los resultados empresariales clave.

A diferencia de estudios anteriores, esta investigación adopta un enfoque empírico y no intenta analizar los efectos de prácticas específicas de GCAT en el aprendizaje o cualquiera de las fases de GC. Por el contrario, este estudio utiliza un marco global de gestión excelente (modelo EFQM), que ha sido contrastado a nivel europeo. Por otro lado, este estudio investiga los efectos directos de GC en los resultados relacionados con los principales stakeholders de la organización (clientes, empleados, propietarios, accionistas y la sociedad en general), en lugar de solo en medidas de rendimiento específicas como resultados operativos o satisfacción de clientes o empleados.

Finalmente, la evaluación de la predicción fuera de la muestra nos permite determinar la capacidad del modelo para predecir observaciones que no se incluyeron en la muestra original. La evaluación PLSpredict a nivel de indicador demuestra cómo el PGC puede predecir las variables de resultados asociadas con muestras adicionales que son independientes del conjunto de datos utilizado para probar el modelo de investigación teórica. Por lo tanto, podríamos utilizar este modelo para predecir variables de resultados (por ejemplo, resultados de clientes, personas, sociales y clave) en función de nuevos datos o datos recopilados en el futuro. Este resultado ayuda a reducir el riesgo asociado con decisiones estratégicas destinadas a garantizar una gestión más sostenible y excelente. El M-EFQM también destaca la necesidad de interpretar los resultados obtenidos de esta manera para dar forma a futuras decisiones de gestión (Van Schoten et al., 2016), razón por la cual un modelo que garantice la predictibilidad puede proporcionar información valiosa para la gestión en el futuro. En este sentido, no encontramos estudios que hayan utilizado análisis predictivos para reducir el riesgo en el

contexto de la toma de decisiones con el objetivo de seguir avanzando hacia una gestión excelente.

### **3.6. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES**

#### **3.6.1. *Implicaciones teóricas***

El estudio demuestra que las organizaciones pueden utilizar el marco de implementación de GCAT ofrecido por el M-EFQM para desarrollar eficazmente las fases del PGC. Del mismo modo, pueden aprovechar las sinergias asociadas a cuestiones de conocimiento en el M-EFQM y los procesos de GC para mejorar los principales resultados para las partes interesadas.

En general, las organizaciones que utilizan la metodología de autoevaluación y evaluación externa del M-EFQM exhiben prácticas de GC más sólidas y mejoran sus resultados para los clientes, las personas, la sociedad y los principales interesados en el negocio. Del mismo modo, el M-EFQM necesita una gestión adecuada para asegurar su éxito, por lo que se identifica el proceso de GC como un activo clave que favorece la correcta implementación del M-EFQM.

Nuestros hallazgos representan mejoras significativas en el campo de la gestión de la calidad y el conocimiento. Nos permiten avanzar en el estudio de los MEE; específicamente, en el M-EFQM. A través de este modelo, profundizamos en las relaciones y sinergias entre estos dos campos de estudio relevantes para la gestión organizativa. Además, nuestro estudio ahonda en la gestión de la excelencia y su importancia dentro de la Gestión de la Calidad Total. También demuestra empíricamente que los procesos de gestión del conocimiento tienen un impacto en los resultados de los principales interesados en el negocio, especificando cuáles son más relevantes.

Además, este estudio representa un avance en la investigación cuantitativa relacionada con el M-EFQM al proporcionar evidencia sobre una línea de investigación reciente: la predicción (Suárez et al., 2017). Más específicamente, se propone un modelo de predicción válido y fiable que vincula el M-EFQM, el PGC y los resultados organizativos. Este trabajo propone la predicción fuera de la muestra como un elemento integral de la evaluación del modelo en PLS-SEM y como una forma de evaluar su relevancia práctica, ya que nos permite predecir resultados (Shmueli et al., 2019). Este modelo es, por lo tanto, una herramienta poderosa para decidir qué acciones tomar en el futuro, ya que puede ayudar a minimizar los riesgos y, por lo tanto, los costos derivados de una mala gestión o una toma de decisiones incorrecta. Como indican Shmueli et al. (2016), los estudios en ciencias sociales se han centrado más en la explicación que en la predicción; sin embargo, es muy importante saber si un modelo puede predecir nuevos casos.

De hecho, un modelo bien ajustado diseñado en un contexto explicativo puede fallar en la predicción fuera de la muestra, limitando así su utilidad práctica (Shmueli, 2010).

### **3.6.2. Implicaciones de gestión**

Nuestro artículo presenta un nuevo marco de gestión basado en el conocimiento que favorece el logro de objetivos y los resultados obtenidos para las partes interesadas estratégicas. Por un lado, los clientes mejoran el valor percibido de los productos/servicios. Así, involucrar al cliente en la configuración de dichos productos/servicios promueve el intercambio de conocimientos y, en consecuencia, fomenta la innovación, la mejora continua y la calidad. En cuanto al personal, se implementan mejoras que favorecen el desarrollo de sus habilidades en el contexto de una cultura de excelencia.

Por otro lado, se mejoran los mecanismos para evaluar los recursos necesarios para mejorar el impacto ambiental y el compromiso social. Asimismo, este enfoque responde a las demandas de grupos sin fines de lucro y enriquece la reputación corporativa de la organización. Además, la gestión predictiva es una poderosa herramienta estratégica que ayuda a la organización a lograr ventajas competitivas. Si la visión basada en el conocimiento percibe el conocimiento como un recurso estratégico para la toma de decisiones, los modelos predictivos respaldan la relevancia estratégica del conocimiento al anticipar los resultados correspondientes. En este sentido, la capacidad para decidir qué acciones tomar y cuáles no tomar reduce el riesgo asociado con la práctica de la gestión en general y con el logro de la calidad y la excelencia en particular.

### **3.6.3. Limitaciones y direcciones para investigaciones futuras**

Este estudio presenta varias limitaciones. En primer lugar, PLS-SEM asume relaciones lineales entre las variables latentes. Este modelo estableció relaciones lineales directas entre los temas EFQM-GC y el PGC, pero también podría haber relaciones inversas en este contexto. Esta posibilidad debe tenerse en cuenta en futuras investigaciones. En segundo lugar, la muestra utilizada en este estudio se limitó a 113 organizaciones españolas. En este sentido, ciertos factores locales como la cultura, la economía o la situación del mercado laboral en un país, podrían limitar la extrapolación y generalización de los resultados de este estudio. Este factor plantea la posibilidad de ampliar la muestra en el futuro para realizar estudios comparativos o más globales. En tercer lugar, la investigación futura puede probar los posibles efectos moderadores de factores ambientales, como el nivel de excelencia, la experiencia en la

autoevaluación EFQM, el tamaño o el sector, en este contexto. Del mismo modo, la investigación futura debe ampliar la muestra referenciada por este estudio para incluir organizaciones que no utilicen este modelo de excelencia como contraste para el efecto moderador del modelo EFQM en la relación entre el PGC y los resultados correspondientes. Cuando haya datos suficientes disponibles, se pueden analizar temas de conocimiento y otros temas de gestión en el marco del nuevo Modelo EFQM 2020. Finalmente, con la intención de mejorar la robustez de nuestros resultados, se podrían examinar efectos intertemporales mediante el uso de datos longitudinales.

## Referencias bibliográficas

- Abbas J (2020) Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management. *J Clean Prod* 244:118806. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118806>
- Aladwan SA, Al-Yakoub TA, Adaileh AM (2022) Challenges of knowledge management in the public sector: evidence from the King Abdullah Award for Excellence in Jordan. *TQM J*. <https://doi.org/10.1108/TQM-09-2021-0253>
- Alavi M, Leidner DE (2001) Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Q* 25:107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Allameh SM, Pool JK, Jaber A, Soveini FM (2014) Developing a model for examining the effect of tacit and explicit knowledge sharing on organizational performance based on EFQM approach. *J Sci Technol Policy Manag* 5:265–280. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-05-2014-0025>
- Argote L, Ingram P, Levine JM, Moreland RL (2000) Knowledge transfer in organizations: learning from the experience of others. *Organ Behav Hum Decis Process* 82:1–8. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2883>
- Becker JM, Rai A, Ringle CM, Völckner F (2013) Discovering unobserved heterogeneity in structural equation models to avert validity threats. *MIS Q* 37:665–694. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.3.01>
- Bou E, Sauquet A (2004) Reflecting on quality practices through knowledge management theory: uncovering grey zones and new possibilities of process manuals, flowcharts and procedures. *Knowl Manag Res Pract* 2:35–47. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500022>
- Calvo-Mora A, Blanco-Oliver A, Roldán JL, Periañez-Cristóbal R (2020) TQM factors and organisational results in the EFQM excellence model framework: an explanatory and predictive analysis. *Ind Manag Data Syst* 120:2297–2317. <https://doi.org/10.1108/IMDS-12-2019-0701>
- Calvo-Mora A, Navarro-García A, Periañez-Cristobal R (2015) Project to improve knowledge management and key business results through the EFQM excellence model. *Int J Proj Manag* 33:1638–1651. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.010>
- Calvo-Mora A, Navarro-García A, Rey-Moreno M, Periañez-Cristobal R (2016) Excellence management practices, knowledge management and key business results in large organisations and SMEs: a multi-group analysis. *Eur Manag J* 34:661–673. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.06.005>
- Carmona-Calvo MA, Suárez EM, Calvo-Mora A, Perianez-Cristobal R (2016) Quality management systems: a study in companies of Southern Spain and Northern Morocco. *Eur Res Manag Bus Econ* 22:8–16. <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2015.10.001>
- Carnerud, D. (2020). The quality movement's three operational paradigms: A text mining venture. *The TQM Journal*, 32(6), 1577–1598. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2019-0134>
- Chin WW (1998) The partial least squares approach to structural equation modeling. *Mod Methods Bus Res* 295:295–336
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares concepts, methods and applications* (pp. 645–689). Dordrecht: Springer
- Choi B, Lee H (2003) An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. *Inf Manag* 40:403–417. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(02\)00060-5](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(02)00060-5)

- Chou TC, Chang PL, Cheng YP, Tsai CT (2007) A path model linking organizational knowledge attributes, information processing capabilities, and perceived usability. *Inf Manag* 44:408–417. <https://doi.org/10.1016/j.im.2007.03.003>
- Chyi Lee CC, Yang J (2000) Knowledge value chain. *J Manag Dev* 19:783–794. <https://doi.org/10.1108/02621710010378228>
- Cohen J (1988) Statistical power for the social sciences. *Laurence Erlbaum and Associates, Hillsdale, NJ*
- Colurcio M (2009) TQM: a knowledge enabler? *TQM J* 21:236–248. <https://doi.org/10.1108/17542730910953013>
- Criado-García F, Calvo-Mora A, Martelo-Landroguez S (2020) Knowledge management issues in the EFQM excellence model framework. *Int J Qual Reliab Manag* 37:781–800. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2018-0317>
- Dahlggaard-Park SM, Reyes L, Chen CK (2018) The evolution and convergence of total quality management and management theories. *Total Qual Manag Bus Excell* 29:1108–1128. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1486556>
- Danks NP, Ray S (2018) Predictions from partial least squares models. In: Ali F, Rasoolimanesh S, Cobanoglu C (eds) *Applying partial least squares in tourism and hospitality research*. Emerald Publishing Limited, Bingley, UK, pp 35–52
- Davenport TH, Prusak L (1998) *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Harvard Business Press, Boston, MA
- De Vries RE, Van den Hooff B, De Ridder JA (2006) Explaining knowledge sharing: the role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Commun Res* 33:115–135. <https://doi.org/10.1177/0093650205285366>
- Demir A, Budur T, Omer HM, Heshmati A (2021) Links between knowledge management and organisational sustainability: does the ISO 9001 certification have an effect? *Knowl Manag Res Pract*. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1860663>
- Dzenopoljac V, Alasadi R, Zaim H, Bontis N (2018) Impact of knowledge management processes on business performance: evidence from Kuwait. *Knowl Process Manag* 25:77–87. <https://doi.org/10.1002/kpm.1562>
- EFQM (2012) EFQM excellence model. European Foundation for Quality Management, Brussels, Belgium
- EFQM (2020) EFQM model. European Foundation for Quality Management, Brussels, Belgium
- Escrig-Tena AB, Garcia-Juan B, Segarra-Ciprés M (2019) Drivers and internalisation of the EFQM excellence model. *Int J Qual Reliab Manag* 36:398–419. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-08-2017-0161>
- Felipe CM, Leidner DE, Roldán JL, Leal-Rodríguez AL (2020) Impact of IS capabilities on firm performance: the roles of organizational agility and industry technology intensity. *Decis Sci* 51:575–619. <https://doi.org/10.1111/dec.12379>
- Fonseca L (2022) The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review. *Total Qual Manag Bus Excell* 33:1011–1038. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1915121>
- Fonseca L, Amaral A, Oliveira J (2021) Quality 4.0: the EFQM 2020 model and industry 4.0 relationships and implications. *Sustainability* 13:3107. <https://doi.org/10.3390/su13063107>

- García-Sánchez E, García-Morales VJ, Bolívar-Ramos MT (2017) The influence of top management support for ICTs on organisational performance through knowledge acquisition, transfer, and utilisation. *Rev Manag Sci* 11:19–51. <https://doi.org/10.1007/s11846-015-0179-3>
- Giménez Espín JA, Jiménez DJ, Costa MM (2022) Effects of the organizational culture and knowledge exploration and exploitation on results in the EFQM model framework. *J Knowl Manag*. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2021-0868>
- Gold AH, Malhotra A, Segars AH (2001) Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *J Manag Inf Syst* 18:185–214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Hair JF, Howard MC, Nitzl C (2020) Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *J Bus Res* 109:101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hair JF, Hult GTM, Ringle CM, Sarstedt M (2021) *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA
- Hair JF, Hult MGT, Ringle MC, Sarstedt M, Apraiz JC, Carrión GAC, Roldán JL (2019) *Manual de partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. OmniaScience, Terrassa, Spain
- Henseler J (2017) Bridging design and behavioral research with variance-based structural equation modeling. *J Advert* 46:178–192. <https://doi.org/10.1080/00913367.2017.1281780>
- Henseler J, Hubona G, Ray PA (2016) Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Ind Manag Data Syst* 116:2–20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
- Henseler J, Ringle CM, Sarstedt M (2014) A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *J Acad Mark Sci* 43:115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Honarpour A, Jusoh A, Long CS (2017) Knowledge management and total quality management: a reciprocal relationship. *Int J Qual Reliab Manag* 34:91–102. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2014-0040>
- Hsu SH, Shen HP (2005) Knowledge management and its relationship with TQM. *Total Qual Manag Bus Excell* 16:351–361. <https://doi.org/10.1080/14783360500054111>
- Hung RYY, Lien BYH, Fang SC, McLean GN (2010) Knowledge as a facilitator for enhancing innovation performance through total quality management. *Total Qual Manag Bus Excell* 21:425–438. <https://doi.org/10.1080/14783361003606795>
- Iqbal A (2021) Innovation speed and quality in higher education institutions: the role of knowledge management enablers and knowledge sharing process. *J Knowl Manag* 25:2334–2360. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2020-0546>
- ISO 9000 (2015) *Quality management systems: fundamentals and vocabulary*. International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland
- ISO 9001 (2015) *Quality management systems: requirements*. International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland
- Jennex ME, Olfman L (2006) A model of knowledge management success. *Int J Knowl Manag (IJKM)* 2:51–68. <https://doi.org/10.4018/jkm.2006070104>
- Jevnaker BH, Olaisen J (2022) A comparative study of knowledge management research studies: making research more relevant and creative. *Knowl Manag Res Pract* 20:292–303. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.2020695>



- Johnson TL, Fletcher SR, Baker W, Charles RL (2019) How and why we need to capture tacit knowledge in manufacturing: case studies of visual inspection. *Appl Ergon* 74:1–9. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2018.07.016>
- Ju TL, Lin B, Lin C, Kuo HJ (2006) TQM critical factors and KM value chain activities. *Total Qual Manag Bus Excell* 17:373–393. <https://doi.org/10.1080/14783360500451614>
- Jyoti J, Rani A (2017) High performance work system and organisational performance: role of knowledge management. *Pers Rev* 46:1770–1795. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2015-0262>
- Kafetzopoulos D, Gotzamani K, Skalkos D (2019) The relationship between EFQM enablers and business performance. *J Manuf Technol Manag* 30:684–706. <https://doi.org/10.1108/JMTM-06-2018-0166>
- Kennedy B (2019) A 21 century appreciation for: quality, excellence and complex human adaptive systems. *TQM J* 32:2–20. <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2019-0169>
- Kock N, Lynn G (2012) Lateral collinearity and misleading results in variance-based SEM: an illustration and recommendations. *J Assoc Inf Syst* 13:1–40. <https://doi.org/10.17705/1jais.00302>
- Lin C, Wu C (2005) A knowledge creation model for ISO 9001:2000. *Total Qual Manag Bus Excell* 16:657–670. <https://doi.org/10.1080/14783360500077625>
- Linderman K, Schroeder RG, Zaheer S, Liedtke C, Choo AS (2004) Integrating quality management practices with knowledge creation processes. *J Oper Manag* 22:589–607. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.07.001>
- Loke SP, Downe AG, Sambasivan M, Khalid K (2012) A structural approach to integrating total quality management and knowledge management with supply chain learning. *J Bus Econ Manag* 13:776–800. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.620170>
- Marchiori D, Mendes L (2020) Knowledge management and total quality management: foundations, intellectual structures, insights regarding evolution of the literature. *Total Qual Manag Bus Excell* 31:1135–1169. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1468247>
- Martín-Gaitero JP, Escrig-Tena AB (2018) The relationship between EFQM levels of excellence and CSR development. *Int J Qual Reliab Manag* 35:1158–1176. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2016-0190>
- Martín-Castilla JI, Rodríguez-Ruiz Ó (2008) EFQM model: knowledge governance and competitive advantage. *J Intellect Cap* 9:133–156. <https://doi.org/10.1108/14691930810845858>
- Molina LM, Lloréns-Montes J, Ruiz-Moreno A (2007) Relationship between quality management practices and knowledge transfer. *J Oper Manag* 25:682–701. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.04.007>
- Molina LM, Montes FJL, Fuentes MDMF (2004) TQM and ISO 9000 effects on knowledge transferability and knowledge transfers. *Total Qual Manag Bus Excell* 15:1001–1015. <https://doi.org/10.1080/14783360410001681872>
- Mueller J (2012) The interactive relationship of corporate culture and knowledge management: a review. *Rev Manag Sci* 6:183–201. <https://doi.org/10.1007/s11846-010-0060-3>
- Nitzl C, Roldan JL, Cepeda G (2016) Mediation analysis in partial least squares path modeling. *Ind Manag Data Syst* 116:1849–1864. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2015-0302>
- Ooi K-B (2014) TQM: a facilitator to enhance knowledge management? A structural analysis. *Expert Syst Appl* 41:5167–5179. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2014.03.013>

- Ooi KB (2015) TQM practices and knowledge management: a multi-group analysis of constructs and structural invariance between the manufacturing and service sectors. *Total Qual Manag Bus Excell* 26:1131–1145. <https://doi.org/10.1080/14783363.2014.914642>
- Podsakoff PM, MacKenzie SB, Podsakoff NP (2012) Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annu Rev Psychol* 63:539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Quintana C, Benavides C (2005) Proceso y sistemas organizativos para la gestión del conocimiento: el papel de la calidad total. *Bol Econ ICE Inf Comer Esp* 2838:37–52
- Reinartz W, Haenlein M, Henseler J (2009) An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *Int J Res Mark* 26:332–344. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.08.001>
- Rigdon EE (2012) Rethinking partial least squares path modeling: in praise of simple methods. *Long Range Plan* 45:341–358. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.010>
- Ringle CM, Wende S, Becker JM (2015) SmartPLS 3 [Computer software]. <http://www.smartpls.com>. Accessed 17 March 2020
- Roldán JL, Sánchez-Franco MJ (2012) Variance-based structural equation modelling: guidelines for using partial least squares in information systems research. In: Mora M (ed) *Research methodologies, innovations and philosophies in software systems engineering and information systems*. IGI Global, Hershey, PA, pp 193–221
- Ryan SD, Zhang X, Prybutok VR, Sharp JH (2012) Leadership and knowledge management in an e-government environment. *Adm Sci* 2:63–81. <https://doi.org/10.3390/admsci2010063>
- Sá JC, Vaz S, Carvalho O, Lima V, Morgado L, Fonseca L, Doiro M, Santos G (2022) A model of integration ISO 9001 with Lean six sigma and main benefits achieved. *Total Qual Manag Bus Excell* 33:218–242. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1829969>
- Sánchez-Franco MJ, Calvo-Mora A, Periañez-Cristobal R (2022) Clustering abstracts from the literature on quality management (1980-2020). *Total Qual Manag Bus Excell*. <https://doi.org/10.1080/14783363.2022.2139674>
- Sapir A, Drori I, Ellis S (2016) The practices of knowledge creation: collaboration between peripheral and core occupational communities. *Eur Manag Rev* 13:19–36. <https://doi.org/10.1111/emre.12064>
- Schmitt U (2022) Validating and documenting a new knowledge management system philosophy: a case based on the ISO 30401:2018-KMS standard. *Knowl Manag Res Pract*. <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2064349>
- Shmueli G (2010) To explain or to predict? *Stat Sci* 25:289–310. <https://doi.org/10.1214/10-STS330>
- Shmueli G, Ray S, Estrada JMV, Chatla SB (2016) The elephant in the room: predictive performance of PLS models. *J Bus Res* 69:4552–4564. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.049>
- Shmueli G, Sarstedt M, Hair JF, Cheah JH, Ting H, Vaithilingam S, Ringle CM (2019) Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLSpredict. *Eur J Mark* 53:2322–2347. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189>
- Sireci S, Padilla JL (2014) Validating assessments: introduction to the special section. *Psicothema* 26:97–99

- Suárez E, Calvo-Mora A, Roldán JL, Periañez-Cristóbal R (2017) Quantitative research on the EFQM excellence model: a systematic literature review (1991-2015). *Eur Res Manag Bus Econ* 23:147–156. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.05.002>
- Tanriverdi H (2005) Information technology relatedness, knowledge management capability, and performance of multibusiness firms. *MIS Q* 29:311–334. <https://doi.org/10.2307/25148681>
- Tarí JJ, García-Fernández M (2013) ¿Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales? *Cuad Gest* 13:151–176
- Tian H, Dogbe CSK, Pomegbe WWK, Sarsah SA, Otoo COA (2021) Organizational learning ambidexterity and openness, as determinants of SMEs' innovation performance. *Eur J Innov Manag* 24:414–438. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2019-0140>
- Tubigi M, Alshawi S (2015) The impact of knowledge management processes on organisational performance. *J Enterp Inf Manag* 28:167–185. <https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2014-0003>
- Ubaid A, Dweiri F (2021) Business excellence models (BEMs): a critical review of the models' frameworks. *Int J Bus Excell*. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2020.10033666>
- Utkin LV (2006) A method for processing the unreliable expert judgments about parameters of probability distributions. *Eur J Oper Res* 175:385–398. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2005.04.041>
- Van Schoten S, De Blok C, Spreeuwenberg P, Groenewegen P, Wagner C (2016) The EFQM model as a framework for total quality management in healthcare. *Int J Oper Prod Manag* 36:901–922. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2015-0139>
- Wang C, Li X, Su H, Tian Y (2021) Knowledge utilisation in Chinese medium-sized manufacturing firms – an exploration under the backcloth of quality improvement. *J Knowl Manag* 25:2361–2384. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2020-0495>
- Wilson JP, Campbell L (2016) Developing a knowledge management policy for ISO 9001: 2015. *J Knowl Manag* 20:829–844. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2015-0472>
- Wilson JP, Campbell L (2020) ISO 9001:2015: the evolution and convergence of quality management and knowledge management for competitive advantage. *Total Qual Manag Bus Excell* 31:761–776. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1445965>
- Wright RT, Campbell DE, Thatcher JB, Roberts N (2012) Operationalizing multidimensional constructs in structural equation modeling: recommendations for IS research. *Commun Assoc Inf Syst* 30:23. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.03023>
- Yusr MM, Mokhtar SSM, Othman AR, Sulaiman Y (2017) Does interaction between TQM practices and knowledge management processes enhance the innovation performance? *Int J Qual Reliab Manag* 34: 955-974. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-09-2014-0138>
- Zack M, McKeen J, Singh S (2009) Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. *J Knowl Manag* 13:392–409. <https://doi.org/10.1108/13673270910997088>
- Zaim H, Muhammed S, Tarim M (2019) Relationship between knowledge management processes and performance: critical role of knowledge utilization in organizations. *Knowl Manag Res Pract* 17:24–38. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538669>



---

## **CAPÍTULO 4**

# **MODELO DE MEDIACIÓN - PREDICTIVO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EL CONTEXTO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LAS CAPACIDADES DINÁMICAS**

---



#### 4.1. INTRODUCCIÓN

A través de la visión basada en recursos (VBR), la literatura argumenta que los recursos y capacidades de una empresa son fuentes de ventaja competitiva (Helfat y Peteraf, 2003). Para lograr tales ventajas, es vital que la organización sepa cómo desarrollar sus capacidades dinámicas (CD) y reconfigurar sus recursos en nuevas combinaciones de capacidades ordinarias u operativas (Eisenhardt y Martin, 2000). De esta manera, las organizaciones pueden respaldar sus estrategias frente a la turbulencia ambiental (Prahalad y Ramaswamy, 2004), contribuyendo a la generación de ingresos o mejorando la eficiencia de la respuesta organizativa (Chmielewski y Paladino, 2007). Las CD se perciben como la principal fuente para crear nuevos conocimientos y capacidades, fundamentales para hacer frente al entorno en constante cambio de hoy en día (Hong et al., 2008). En este sentido, si bien la frecuencia y velocidad del entorno son importantes, el grado prevalente de incertidumbre es aún más significativo (Teece, 2016). Por lo tanto, el conocimiento es fundamental para reducir la incertidumbre en las organizaciones, y por esta razón, la VBR considera el conocimiento como un activo clave que puede ser una fuente de ventaja competitiva (Argote e Ingram, 2000). Según Cegarra-Navarro et al. (2023), las peculiaridades de este entorno requieren que las organizaciones integren sus recursos de conocimiento y adopten una visión proactiva de las CD de sus empleados y otros interesados. De hecho, a partir del desarrollo de la perspectiva basada en el conocimiento (Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Grant, 1997), autores como Santoro et al. (2018) argumentan que la ventaja competitiva organizacional radica en la capacidad de las empresas para aplicar conocimientos nuevos y existentes para crear nuevos productos y procesos. En este sentido, según Bolisani y Oltramari (2012), la organización basada en el conocimiento abarca un conjunto de recursos intangibles y CD que fomentan el aprendizaje organizativo para lograr una ventaja competitiva.

De lo anterior, se deduce que las CD pueden explicar el logro de ventajas competitivas en entornos dinámicos, al igual que el desarrollo eficiente del proceso de gestión del conocimiento (PGC). Sin embargo, la literatura no llega a una conclusión definitiva sobre cómo se comportan las CD con respecto a la gestión del conocimiento (GC). Así, autores como Ambrosini y Bowman (2009) subrayan la necesidad de establecer modelos empíricos para explicarlo. Para Alegre et al. (2013), ciertas prácticas de GC influyen directamente en las CD, pero no descartan la posibilidad de una relación inversa. Easterby-Smith y Prieto (2008) comprenden el proceso de aprendizaje desde una perspectiva de GC, que contribuye a la creación y renovación de las CD. Nielsen (2006) considera el desarrollo del conocimiento, la recombinación del conocimiento y el uso del conocimiento como CD que influyen en la GC y facilitan la creación o renovación del

conocimiento. [Cepeda y Vera \(2007\)](#) indican que las capacidades basadas en el conocimiento dinámico influyen en las capacidades operativas. Para [Makkonen et al. \(2014\)](#), la creación de valor y la captura de CD son responsables de reorganizar y transformar recursos estáticos como el conocimiento. Según [Gold et al. \(2001\)](#), el conocimiento, además de ser un recurso, mejora las rutinas organizativas a través de procesos. También enfatizan la importancia de desarrollar la capacidad de procesos de conocimiento, mejorando así la efectividad organizativa. Autores como [Khaksar et al. \(2020\)](#) consideran el PGC como una capacidad de proceso dinámico que se verá afectada por las CD de orden superior.

De manera similar, ambos campos de estudio han analizado el impacto en los resultados y/o el desempeño organizacional. [Sandhwalia y Dalcher \(2011\)](#) estudiaron el impacto de las CD en la GC, así como sus efectos en el rendimiento tecnológico. [Gary et al. \(2012\)](#) encontraron que las CD gerenciales para establecer esquemas de conocimiento facilitan la transferencia de conocimiento de manera más eficiente, lo que impacta en los resultados financieros. [Sher y Lee \(2004\)](#) argumentan que la GC influye en las CD y que las CD, a su vez, influyen positivamente en el desempeño. Para [Wilkins et al. \(2004\)](#) y [Eisenhardt y Martin \(2000\)](#), la ventaja competitiva es una consecuencia del impacto de las CD, potenciadas por el aprendizaje y la GC. Según [Hung et al. \(2009\)](#), los PGC que gestionan el aprendizaje y el conocimiento en las organizaciones sirven de base para mejorar las CD y, posteriormente, su desempeño.

Como podemos ver, no hay consenso en la literatura sobre la relación entre las CD, la GC y el desempeño. Dicho esto, tampoco hay suficientes trabajos que estudien la GC o las CD a través de las dimensiones que definen estos conceptos o variables. Dada esta necesidad, nuestro trabajo considera el PGC de acuerdo con las etapas de creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento ([Chang y Lin, 2015](#); [Alavi y Leidner, 2001](#)). De manera similar, las CD se dimensionan en capacidades de detección, aprendizaje, integración y coordinación ([Pavlou y El Sawy, 2011](#)). Estas, como reconfiguradoras de activos de conocimiento, influyen en el PGC. En consecuencia, nuestro modelo empírico conecta estos dominios de conocimiento y analiza su relación con los resultados. En este modelo, las cuatro dimensiones de las CD adoptarían una categorización de segundo orden ([Zollo y Winter, 2002](#)) que influiría en el PGC, cuyas etapas funcionarían como capacidades de primer orden. En este sentido, las CD reconfiguran y mejoran las capacidades de GC ([Criado-García et al., 2020](#)). Las capacidades de PGC sirven para organizar, combinar y coordinar el conocimiento de manera significativa y estructurada, mejorando la usabilidad del conocimiento ([Gold et al., 2001](#)) y teniendo un impacto en los posibles resultados. En este contexto, el objetivo de nuestro estudio es avanzar en la comprensión de las relaciones entre las CD, dada la limitación práctica de este campo



(Helfat, 2007), el PGC y los resultados. Según Schilke (2014), es necesario analizar no solo la relación entre las CD de segundo orden y los resultados de desempeño, sino también determinar si una mejora en los resultados se debe a un efecto indirecto de las CD vinculado a los procesos organizativos. Cepeda y Vera (2007) nos invitan a analizar el impacto indirecto de las CD en la ventaja competitiva a través del establecimiento de rutinas operativas. Con este propósito, examinaremos el efecto mediador del PGC entre las CD y los resultados, especialmente en clientes y empleados. El análisis incorpora un estudio predictivo de ambos modelos, que complementa y enriquece el análisis de mediación y determinará la importancia del PGC en el efecto de las CD en los resultados.

En consecuencia, nuestro trabajo está estructurado de la siguiente manera. Después de la Introducción, se presenta una revisión de la literatura y se desarrollan las hipótesis de investigación. En la siguiente sección, Método, se describe la metodología de investigación. Posteriormente, se realiza el análisis empírico y se muestran los resultados. Finalmente, se discuten los resultados y se presentan las implicaciones, conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

## **4.2. MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS**

### **4.2.1. Capacidades dinámicas**

Las capacidades se dividen en CD y capacidades operativas (Helfat y Winter, 2011). Teece et al. (1997) definieron las CD como la capacidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para hacer frente a entornos que cambian rápidamente. Un trabajo de Augier y Teece (2009) destaca el poder de las CD para detectar y aprovechar nuevas oportunidades. Además, dichas capacidades reconfiguran y protegen activos de conocimiento, competencias y otros activos para obtener una ventaja competitiva (Loureiro et al., 2021). Zollo y Winter (2002) enfatizan el carácter innovador de las CD, que modifican las rutinas operativas mediante el uso de capacidades ordinarias y recursos organizativos para mejorar los procesos. Por otro lado, Eisenhardt y Martin (2000) conciben las CD como procesos organizativos de integración y reconfiguración de recursos que favorecen la creación de conocimiento en entornos dinámicos. Las CD también son necesarias para aprovechar, crear, acceder y liberar capacidades ordinarias - estáticas - en respuesta a la dinámica del entorno (Eisenhardt y Martin, 2000). Bajo esta división, las CD influyen en las capacidades operativas (Khaksar et al., 2020). Es a partir de esta idea que la literatura se enriquece, y algunos investigadores diferencian entre capacidades de primer orden y de orden superior (Zollo y Winter, 2002). En el orden superior se

encontrarían las CD, que modifican los recursos y capacidades de la organización, mejoran los procesos y encuentran soluciones más innovadoras (Savastano et al., 2022). Clarificar a través de la categorización la relación entre las CD y las CD ordinarias, así como la relación entre ellas, puede facilitar la toma de decisiones organizativas en entornos dinámicos (Suddaby, 2010). Winter (2003) hace una distinción entre capacidades operativas (de orden cero u ordinarias) y capacidades dinámicas (de primer nivel u orden). En este sentido, las CD modifican la base de recursos de las organizaciones y alteran las rutinas, reconfiguran procesos e impactan en las capacidades operativas (Leemann y Kanbach, 2022). Otros autores, como Ambrosini y Bowman (2009), distinguen entre capacidades incrementales, de renovación y, finalmente, de regeneración. Para Zollo y Winter (2002), las CD actúan como rutinas de orden superior, dando forma a métodos sistemáticos en la organización que modifican las rutinas de orden cero, es decir, las operativas.

La investigación ha enriquecido el estudio del desarrollo de capacidades al identificar varias fases o dimensiones que facilitan la interpretación del desarrollo de capacidades y le dan un cuerpo más amplio. Li y Liu (2014) clasificaron las CD en tres dimensiones: capacidad de comprensión estratégica, capacidad de toma de decisiones oportuna y capacidad de implementación del cambio. Tseng y Lee (2014) utilizaron dos dimensiones de capacidades: percepción e integración. Denford (2013) clasificó las CD como creación, integración, reconfiguración, replicación, desarrollo, asimilación, síntesis e imitación. Inspirados en el trabajo de Teece et al. (1997) sobre las tareas de coordinación/integración, aprendizaje y reconfiguración en los procesos organizativos, y la percepción del entorno como una actividad clave para lograr una ventaja competitiva (Teece, 2007), Pavlou y El Sawy (2011) presentan un modelo de CD delimitado por cuatro fases o dimensiones. Primero, la capacidad de percepción, es decir, la habilidad para identificar, interpretar y encontrar nuevas oportunidades. Segundo, la capacidad de aprendizaje, que implica la renovación del conocimiento y las habilidades que resultarán en una renovación de las capacidades. La tercera fase es la fase de integración, es decir, la conexión del conocimiento individual con el conocimiento colectivo. Y, finalmente, la fase de coordinación enfatiza la necesidad de planificar nuevas tareas o recursos. Estas dimensiones engloban un conjunto de capacidades ordenadas que contribuyen a reconfigurar las capacidades operativas. Este modelo de Pavlou y Sawy mejoraría la GC. Nuestro objetivo es analizar la relación entre ambas.

#### **4.2.2. Proceso de gestión del conocimiento**

Basándonos en el estudio seminal de [Alavi y Leidner \(2001\)](#), cuya conceptualización inspiró el trabajo de [Lee y Choi \(2003\)](#) y [Lin y Huang \(2008\)](#), definimos el PGC como la coordinación estructurada de la GC efectiva a través de mecanismos de creación-captura de conocimiento, almacenamiento, transferencia-intercambio y aplicación-utilización. Comprender estos mecanismos es fundamental para las organizaciones que desean aprovechar la GC, ya que pueden maximizar la eficacia y el rendimiento de los activos de conocimiento ([Chou et al., 2005](#)). Según [Gold et al. \(2001\)](#), los mecanismos de creación, almacenamiento, transferencia y aplicación de conocimiento permiten compartir conocimientos y habilidades en toda la organización.

La teoría de la creación de conocimiento organizativo, a través del modelo de socialización, combinación, externalización e internalización, explica el conocimiento generado en la organización ([Nonaka y Takeuchi, 1995](#)). Según [Nonaka et al. \(2000\)](#), la creación de conocimiento es una capacidad que ayuda a la organización a mejorar continuamente mediante la actualización de la base de conocimientos existente. Del mismo modo, el conocimiento también se identifica, adquiere y acumula en la organización ([Gold et al., 2001](#); [Zahra y George, 2002](#)), lo que implica la creación, así como la compartición o difusión de conocimientos ([Mills y Smith, 2011](#)). Sin embargo, crear o adquirir conocimiento por sí solo no genera rendimiento para la organización ([Cohen y Levinthal, 1990](#)). Para tener un impacto en los resultados, el conocimiento debe aplicarse de manera efectiva y eficiente, siendo la aplicación del conocimiento la clave para lograr una ventaja competitiva sostenible ([Dröge et al., 2003](#)). Según [Gold et al. \(2001\)](#), el uso real del conocimiento se manifiesta en la aplicación del mismo, lo cual es estratégicamente importante para la organización y su eficiencia. Esto es posible mediante la transferencia de conocimientos, que conecta al remitente de la transferencia de conocimientos con el receptor, quien lo aplicará según sus propios propósitos ([Argote e Ingram, 2000](#)). Para que este conocimiento existente, que se utilizará en una aplicación futura, esté disponible, debe ser almacenado y organizado de manera ordenada, permitiendo una transferencia eficiente de conocimiento cuando sea necesario ([Alavi y Leidner, 2001](#)). En resumen, a través de la generación, el almacenamiento, la transferencia y la utilización del conocimiento, se mejora el rendimiento de la GC y, por lo tanto, su impacto en la organización ([Zaim et al., 2007](#)).

#### **4.2.3. Relaciones entre las capacidades dinámicas y los resultados en clientes y personas**

Autores como Wang et al. (2015), Lin y Wu (2014), Wilden et al. (2013), Drnevich y Kriauciunas (2011) y Zahra et al. (2006) argumentan cómo las CD conducen a un mejor rendimiento. Algunos trabajos analizan el efecto directo de las CD en resultados específicos, como los de empleados o clientes. Para Ferreira et al. (2020), las CD tienen un impacto positivo en el rendimiento de los empleados a través de la creatividad o la innovación, e indirectamente en el logro de ventajas competitivas (Farzaneh et al., 2021). Bieńkowska y Tworek (2020) estudian cómo las CD influyen directa y positivamente en la satisfacción de los empleados y contribuyen posteriormente a mejorar el rendimiento de los empleados. Por otro lado, para crear valor para el cliente, Hubbard et al. (2008) proponen que las organizaciones desarrollen y utilicen CD para transformar las capacidades operativas a través del aprendizaje. En este sentido, Wang y Ahmed (2007) y Benner y Tushman (2003) enfatizan la importancia de establecer CD para fomentar procesos de gestión que tengan un impacto directo en el cliente y aporten un valor superior a la organización.

De lo anterior, se deduce que las CD contribuyen a la reconfiguración de la base de recursos de una organización, adaptándose a la demanda cambiante y satisfaciendo, entre otros, al cliente o a los empleados (Zahra y George, 2002). Sin embargo, se necesita más trabajo para determinar si esta contribución es directa. Esto nos lleva a formular las siguientes hipótesis:

**H1.** Las CD se relacionan positivamente con los resultados en clientes.

**H2.** Las CD se relacionan positivamente con los resultados en personas.

#### **4.2.4. Relaciones entre el proceso de gestión del conocimiento y los resultados en clientes y personas**

Varios trabajos resaltan cómo el PGC puede ayudar a las organizaciones a mejorar su desempeño y fortalecer su ventaja competitiva (Xue, 2017). Nuestro estudio se centra en los resultados de clientes y empleados.

En primer lugar, para que la organización brinde mejores resultados a los clientes, es necesario analizar, evaluar y actualizar el conocimiento de la empresa sobre el cliente. En este sentido, el intercambio de conocimientos entre la organización y el cliente es esencial para identificar necesidades específicas que, si se satisfacen, mejorarán las expectativas y la satisfacción del cliente (De Vries et al., 2006). En este sentido, la GC es una fuente estratégica que crea valor para el cliente (Migdadi, 2021), mejorando el desempeño de los servicios al cliente (Xue, 2017).

A través del PGC, se ofrecen mejores servicios a los clientes, mejorando la satisfacción del cliente y logrando una organización más competitiva (Vorakulpipat y Rezgui, 2008). Finalmente, autores como Cepeda-Carrion et al. (2017) y Zack et al. (2009) confirman que las prácticas de GC contribuyen a mejorar los resultados en clientes.

De manera similar, la GC es concebida por diferentes autores (Meher y Mishra, 2022; Chou et al., 2005) como una práctica organizativa innovadora que contribuye a la satisfacción de los empleados. Según Singh y Sharma (2011), las prácticas de GC tienen un efecto positivo en el entorno de trabajo y en el contenido de las tareas, fomentando el desempeño de los trabajadores del conocimiento. Según Jimenez-Jimenez y Sanz-Valle (2012), las organizaciones generan conocimiento que se transmite entre los empleados, quienes tienen la capacidad de aprender y compartir dicho conocimiento entre sus colegas. Zack et al. (2009) argumentan que generar conocimiento y transferirlo entre los trabajadores es clave para adquirir nuevas habilidades individuales y grupales que conducen a mejores resultados para los propios empleados. Si se proporciona a los empleados adecuados en el momento adecuado, el conocimiento tiene un gran valor (Chou et al., 2007). En este sentido, el gerente debe permitir que el conocimiento fluya con éxito entre los empleados y mejore el desempeño organizativo (Butt et al., 2022). Por lo tanto, se proponen las siguientes hipótesis:

**H2.** Los PGC se relacionan positivamente con los resultados en clientes.

**H2II.** Los PGC se relacionan positivamente con los resultados en personas.

#### ***4.2.5. Efecto mediador de la gestión del conocimiento en la relación entre las capacidades dinámicas y los resultados en clientes y personas***

Aunque en principio Teece (2007) y Teece et al. (1997) establecen una relación directa entre las CD y el desempeño organizativo, autores como Helfat (2007) desvinculan la relación directa y argumentan que las CD no conducen inevitablemente a una ventaja competitiva. Los investigadores argumentan que, aunque las CD pueden cambiar la base de recursos, por sí solas no pueden crear recursos valiosos, raros, difíciles de imitar y no sustituibles (VRIN) (Helfat, 2007; Zahra et al., 2006). En la misma línea, Eisenhardt y Martin (2000) desvinculan la relación directa y postulan que, por sí mismas, las CD no logran una ventaja competitiva, argumentando a favor de una relación indirecta entre las CD y el desempeño. Pavlou y El Sawy (2011) encontraron que las CD influyen indirectamente en el desempeño a través de la reconfiguración de las capacidades operativas (ordinarias). De hecho, autores como Zahra et al. (2006) afirman que las

CD transforman las capacidades sustantivas y la base de conocimiento de la empresa, lo que afecta al desempeño organizativo. Autores como [Laaksonen y Peltoniemi \(2018\)](#) argumentan que las CD no alteran directamente el desempeño organizativo, sino que actúan a través de capacidades ordinarias o su base de recursos, ayudados por el entorno dinámico ([Ambrosini y Bowman, 2009](#)). Las CD explicarán los cambios en el desempeño, no el desempeño en sí ([Wilden et al., 2013](#)). [Drnevich y Kriauciunas \(2011\)](#) argumentan que las CD afectan positivamente al desempeño organizativo, por ejemplo, mediante el desarrollo de nuevos procesos. Además, el entorno cambiante requiere que las organizaciones se adapten continuamente, y las CD desempeñan un papel clave al reconfigurar y mejorar las capacidades de GC ([Criado-García et al., 2020](#)). [Gold et al. \(2001\)](#) destacan en su trabajo que dimensiones como la adquisición, conversión, aplicación y protección del conocimiento son capacidades de proceso. Según [Criado-García et al. \(2020\)](#), las CD reconfiguran y mejoran la capacidad operativa de la GC, lo que ayuda a mejorar los resultados organizativos. Esto lleva a la formulación de las siguientes hipótesis:

**H3.** Las CD se relacionan positivamente con los PGC.

**H4.** Los PGC median de manera positiva la relación entre las CD y los resultados en clientes.

**H4II.** Los PGC median de manera positiva la relación entre las CD y los resultados en personas.

Dado el entorno actual, su competitividad y dinamismo, es fundamental demostrar cómo las CD activan los efectos mediadores de los PGC, influyendo positivamente en los resultados de clientes y empleados. Las CD permitirán a la organización crear nuevo conocimiento que pueda aprovechar de manera eficiente. A través de las dimensiones de percepción, aprendizaje, integración y coordinación, se fomenta el PGC en la forma en que se adquiere, almacena, transfiere y aplica el conocimiento. Mediante las CD, la organización implementará rutinas de GC mejoradas, lo que impactará en los resultados del personal y los clientes.

Este estudio presenta un modelo de investigación (figura 20) que relaciona las CD con el PGC y los resultados para clientes y personas.

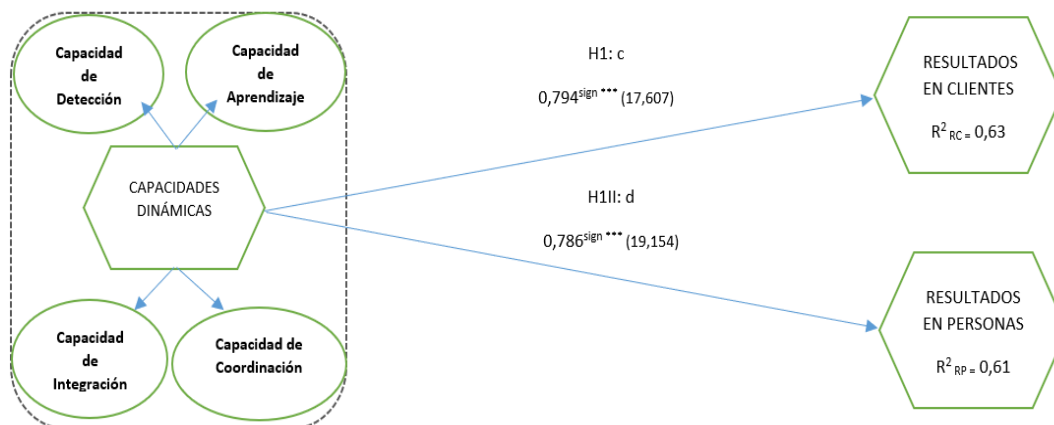


Figura 20. Modelo I con efecto directo. Fuente: Elaboración Propia

En resumen, las suposiciones teóricas giran en torno a la importancia de las CD y los PGC en la obtención de ventajas competitivas, la adaptación a entornos dinámicos y la mejora de los resultados tanto para los clientes como para los empleados. La convergencia de estos dos campos de estudio no solo se complementa mutuamente, sino que también enriquece nuestra comprensión de cómo las organizaciones deben mejorar un activo intangible crítico para su supervivencia. En este contexto, el conocimiento, que por sí solo no genera rendimiento, requiere un mecanismo eficiente que sea estimulado por las CD. Por lo tanto, nuestra principal contribución radica en avanzar en el conocimiento en estos dos dominios.

Las suposiciones económicas respaldadas por la literatura existente se basan en la premisa de que una GC efectiva y la explotación de las CD pueden generar valor económico y mejorar el desempeño organizativo, lo que finalmente lleva a la obtención de ventajas competitivas. Estas suposiciones contribuyen significativamente al avance de nuestra comprensión de las relaciones entre las CD, los PGC y los resultados tanto para los clientes como para los empleados.

### 4.3. METODOLOGIA

#### 4.3.1. Recopilación de datos y muestra

La población de estudio está compuesta por organizaciones nacionales que han recibido un sello europeo de excelencia otorgado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). Estas organizaciones están comprometidas con el conocimiento, la innovación y el desarrollo de capacidades como impulsores estratégicos para lograr ventajas competitivas en sus respectivos mercados. Según la información en su sitio web ([www.clubexcelencia.org](http://www.clubexcelencia.org)), a diciembre de 2020 había 582 organizaciones con algún tipo de reconocimiento de la EFQM. Estas organizaciones

conforman la población objetivo para este estudio. La metodología de autoevaluación EFQM es supervisada por organismos de certificación como AENOR, SGS y Bureau Veritas, entre otros, para garantizar la correcta aplicación de los procedimientos.

Según [Hair et al. \(2011\)](#), PLS-SEM recomienda estimar el tamaño de la muestra considerando el modelo y los datos en sí. Por lo tanto, realizamos un análisis de potencia estadística utilizando el software G\*Power que determinó, para una probabilidad de error del 5%, un tamaño de muestra total de 43, un tamaño de efecto de 0.15 y una potencia de 0.8. También cumplimos con los estándares de [Hair et al. \(2019\)](#), con una probabilidad de error del 5%, una potencia del 0.80 y de acuerdo con el número máximo de variables independientes relacionadas con cualquier constructo del modelo estructural. Además, como instrumento para la recopilación de datos, se envió un cuestionario por correo electrónico y correo postal a altos ejecutivos como gerentes de calidad, directores generales y otros gerentes de áreas. Los primeros cuestionarios se enviaron en diciembre de 2020, mientras que los últimos se recibieron en diciembre de 2021 y se validaron 118 encuestas con una tasa de respuesta del 20.27%. Las organizaciones de la muestra se pueden clasificar según diferentes criterios:

1. **Nivel de excelencia:** En el período de recopilación de datos, la EFQM tenía cuatro niveles de premios según la puntuación de la organización después de los procesos de autoevaluación y evaluación externa (entre 0 y 1000 puntos): 200+ (Compromiso con la Excelencia) y Sellos Europeos de Excelencia 300+ (3 estrellas), 400+ (4 estrellas) y 500+ (5 estrellas). Las versiones de 2013 y 2020 del modelo europeo coexistieron hasta mediados de 2021. Por lo tanto, las organizaciones tenían la opción de ser evaluadas por cualquiera de ellas. En consecuencia, todavía hay datos insuficientes sobre experiencias y resultados en la aplicación del modelo EFQM 2020. En este sentido, el 24.57% de las organizaciones tienen Compromiso con la Excelencia (200+), el 21.19% obtuvo un Reconocimiento a la Excelencia (300+), el 27.12% obtuvo un reconocimiento de 400+ y finalmente, el 27.12% obtuvo el sello de excelencia 500+. Los sellos de nivel de reconocimiento son válidos por un período de dos años durante el cual las organizaciones deben desarrollar y mejorar su gestión. Después de este tiempo, deben demostrar que se han realizado cambios y mejoras para avanzar a un nivel de reconocimiento superior.
2. **Tamaño de la empresa:** donde se encuestaron microempresas (6.87%), pequeñas empresas, con entre 10 y 49 empleados (30.75%), organizaciones de tamaño mediano, con entre 50 y 249 empleados (35.89%) y, finalmente, empresas con más de 249 empleados (26.49%).



3. **Sector:** Según la clasificación establecida por el Club de Excelencia de la EFQM en España para el tipo de sector de actividad, tenemos los datos y su frecuencia (porcentaje aproximado): Sector de Servicios (39.8%), Administración Pública (17.84%), Educación (19.49%), Salud (16.94%), Otros (5.93%).

De lo anterior, según la muestra obtenida en nuestra investigación (118 sujetos), PLS estima modelos estructurales con tamaños de muestra más pequeños. [Chin \(2010\)](#) y [Reinartz et al. \(2009\)](#) argumentan que un modelo con medidas reflectivas puede ser analizado con al menos 100 observaciones y alcanzar niveles aceptables de potencia estadística.

#### **4.3.2. Medidas**

Los datos se obtuvieron a través de un cuestionario dividido en cuatro partes. La primera parte contiene variables contextuales como el número de empleados y el Nivel de Excelencia EFQM. Las tres partes restantes se refieren a las variables que componen el modelo de investigación, medidas en una escala Likert de siete puntos (1 siendo un alto nivel de desacuerdo y 7 siendo un alto nivel de acuerdo). En primer lugar, para las CD utilizamos 19 ítems del trabajo de [Pavlou y El Sawy \(2011\)](#). Las CD son un constructo multidimensional superior que ha sido constituido por las dimensiones de percepción, aprendizaje, integración y coordinación bajo un enfoque reflectivo. Estas dimensiones, establecidas en nuestro modelo como constructos de primer orden, forman un constructo de segundo orden estimado en el Modo A. Según [Hair et al. \(2019\)](#) y [Chin \(2010\)](#), el Modo A en PLS-SEM obedece a un compuesto creado para modelar constructos de medición reflectiva. Por otro lado, se utilizaron 16 ítems para medir las dimensiones del constructo PGC. Este es un constructo de segundo orden que se estimó en el Modo A, ya que se esperaba que las correlaciones entre las dimensiones de los constructos fueran altas. Las dimensiones que componen el constructo PGC son reflectivas de primer orden y dan forma a las fases del proceso: creación, almacenamiento, transferencia y aplicación. Trabajos como el de [Gold et al. \(2001\)](#) han servido como referencia para definir los ítems del cuestionario. Para concluir, los constructos que se refieren a las medidas de resultados para el cliente (CR) y las medidas de resultados para las personas (PR) tienen una sola dimensión, estimada en el Modo A. Los indicadores y escalas de medición se obtuvieron de los subcriterios de resultados del modelo EFQM ([EFQM, 2012](#)).

### **4.3.3. Análisis de datos**

Los constructos en nuestro estudio representan un modelo de medición compuesto (Rigdon, 2012). Por eso utilizamos la técnica de mínimos cuadrados parciales (PLS), un modelo de ecuaciones estructurales basado en la varianza para probar el modelo de investigación. Entre otras razones que justifican el uso de PLS, el modelo se estimó en el Modo A, utilizando pesos de correlación (Becker et al., 2013). Según Rigdon (2012), la elección de PLS también se motiva por su uso de puntuaciones de componentes en el análisis posterior para modelar constructos multidimensionales mediante un enfoque de dos etapas. La principal desventaja de una muestra pequeña es que puede no representar con precisión la población. Sin embargo, en este caso, la población está controlada y también es pequeña. Nuestra muestra ( $n = 118$ ) es menor que 250 (Reinartz et al., 2009). En este sentido, según lo que indican los autores, PLS puede estimar modelos estructurales con muestras pequeñas, lo cual es una ventaja, dado que la población objetivo también es pequeña. Finalmente, como en nuestro estudio realizamos un análisis predictivo, según Shmueli et al. (2016), el uso de PLS también es favorable. Estas circunstancias justifican el uso de PLS, utilizando el software SmartPLS 3.3.5 (Ringle et al., 2015).

## **4.4. RESULTADOS**

A continuación, evaluamos el modelo de investigación utilizando PLS-SEM. En primer lugar, analizamos el modelo externo, que considerará las relaciones entre las variables latentes y sus respectivas variables manifiestas. En segundo lugar, analizamos el modelo interno de las variables latentes.

### **4.4.1. Modelo de medición**

Todos los constructos de primer y segundo orden establecidos en el modelo son de naturaleza reflectiva (Modo A). Por lo tanto, se confía en la correlación de indicadores y dimensiones compuestas, ya que los constructos fueron diseñados como herramientas. De esta manera, podemos aplicar medidas de confiabilidad y validar la consistencia interna, según Henseler et al. (2016) (tabla 13), primero, evaluando las cargas de los indicadores y su significancia. Siguiendo a Henseler et al. (2014), las cargas externas del indicador muestran valores superiores a 0,707. Esto indica que el constructo explica más del 50% de la varianza del indicador, lo que sugiere un nivel satisfactorio de confiabilidad del indicador (Hair et al., 2019). Según Nunnally y Bernstein (1994), en cuanto a la consistencia interna, cada uno de los constructos reflectivos de primer y

segundo orden muestra niveles elevados y satisfactorios de confiabilidad en la consistencia interna, superando 0,7. En consecuencia, las variables cumplen con el requisito de confiabilidad del constructo (fiabilidad compuesta) (Hair et al., 2019).

En cuanto al estudio de la validez convergente, se analizó la varianza extraída media (VEM). En este sentido, como los valores de todos los constructos y dimensiones muestran VEM mayores que el umbral de 0,5, se cumple este criterio, y, por lo tanto, más del 50% de la varianza en los indicadores reflectivos se explica mediante la variable latente (Fornell y Larcker, 1981). Finalmente, para analizar la validez discriminante, aplicamos los criterios de Fornell–Larcker y HTMT (Henseler et al., 2014) (tabla 14). A través del criterio de Fornell–Larcker, comparamos la raíz cuadrada del VEM con las correlaciones. En este sentido, la validez discriminante es satisfactoria porque los elementos de la diagonal (en negrita) son significativamente más altos que los elementos fuera de la diagonal en las filas y columnas correspondientes (Fornell y Larcker, 1981). Por lo tanto, todos los constructos son medidas válidas de conceptos específicos. Asimismo, en cuanto a las correlaciones heterotrait-monotrait ratio (HTMT), que evalúa el promedio de las correlaciones heterotrait-heterométrico (Henseler et al., 2015), también se logra la validez discriminante, presentando valores iguales o inferiores a 0,85.

#### **4.4.2. Resultados del modelo estructural**

Los valores de  $R^2$  presentados en la tabla 15 indican, para los dos modelos estudiados, la varianza explicada en las variables endógenas y los coeficientes path. El Modelo I es un modelo con relaciones directas; por el contrario, el Modelo II presenta un efecto mediador. Según Chin (1998), los valores de  $R^2$  para los resultados del cliente (0,67) y los resultados para las personas (0,68) son sustanciales cuando consideramos el constructo PGC como mediador de las relaciones. En contraste, son moderados cuando la relación es directa, con un coeficiente de determinación menor para los Resultados para el Cliente (0,630) y para los Resultados para las Personas (0,617). A partir de lo anterior, se puede ver que el modelo que considera a PGC como mediador presenta una mejora sustancial en su capacidad para explicar la varianza de las variables dependientes (RC y RP) en comparación con el anterior. En cuanto a las estadísticas de colinealidad (VIF), en ambos modelos presentan datos por debajo de 3,3 (Diamantopoulos y Siguaw, 2006), lo que indica una evaluación positiva de la colinealidad en las variables antecedentes. Siguiendo a Hair et al. (2019), se realizó un remuestreo por bootstrap (5000 remuestreos) utilizando el software SmartPLS para obtener errores estándar y valores t, demostrando así la significancia de las relaciones hipotetizadas en nuestro estudio. En este

sentido, hay significancia para todos los efectos directos presentados en el modelo con efecto indirecto (figura 21).

<b>Constructos/Dimensiones/Indicador</b>	<b>Cargas</b>	<b>Pesos</b>	<b>FC</b>	<b>VEM</b>
<b>Proceso de Gestión de Conocimiento (PGC) (CM)</b>			0.959	0.855
<b>Creación de Conocimiento (compuesto Modo A)</b>				
GC1. Las unidades o departamentos interactúan con la alta dirección para adquirir nuevos conocimientos	0.755	0.263		
GC4. Se visitan otras áreas para obtener información o comunicarse	0.795	0.257		
GC8. Se identifican rápidamente nuevas oportunidades para servir a los clientes	0.812	0.231		
GC10. Los cambios en los gustos de nuestros clientes se analizan e interpretan rápidamente	0.852	0.245		
GC11. Las consecuencias de los cambios en el mercado en nuevos servicios se consideran rutinariamente	0.794	0.253		
<b>Almacenamiento de conocimiento (compuesto Modo A)</b>				
GC12. Los empleados retienen y archivan nueva información para uso futuro	0.825	0.352		
GC31. Almacenamiento y organización del conocimiento	0.938	0.384		
GC32. Reemplazo del conocimiento obsoleto	0.900	0.389		
<b>Transferencia de conocimiento (compuesto Modo A)</b>				
GC23. Incorporación del conocimiento en la implementación de nuevos productos y servicios	0.866	0.409		
GC28. Incorporación del conocimiento de otras empresas en la compañía	0.850	0.334		
GC29. Distribución del conocimiento en toda la empresa	0.902	0.401		
<b>Aplicación de conocimiento (compuesto Modo A)</b>				
GC34. Aplicación de lecciones aprendidas de la experiencia	0.895	0.243		
GC37. Búsqueda rápida del tipo de conocimiento necesario para resolver cada problema	0.909	0.224		
GC39. Uso del conocimiento para adaptar planes estratégicos	0.878	0.216		
GC40. Localización y aplicación del conocimiento necesario para cambiar las condiciones competitivas	0.911	0.223		
GC43. Aplicación rápida del conocimiento necesario en situaciones competitivas urgentes y/o críticas	0.871	0.213		
<b>Capacidades Dinámicas (CD) (CM)</b>			0.963	0.868
<b>Capacidad de Detección (compuesto modo A)</b>				
CDd1. Explora frecuentemente el entorno para identificar nuevas oportunidades de negocio.	0.876	0.249		
CDd2. Revisa regularmente el efecto de los cambios en su entorno empresarial en los clientes	0.927	0.277		
CDd3. Revisa los esfuerzos de desarrollo de productos/servicios para asegurarse de que estén alineados con lo que el cliente desea	0.932	0.288		
CDd4. Dedicar tiempo a implementar nuevas ideas de productos/procesos y mejorar las existentes	0.910	0.282		
<b>Capacidad de Aprendizaje (compuesto modo A)</b>				
CDa5. Tiene procesos y rutinas efectivas para identificar, evaluar e importar nueva información y conocimiento	0.881	0.214		
CDa6. Tiene procesos y rutinas apropiadas para asimilar nueva información y conocimiento	0.895	0.220		
CDa7. Es efectivo en transformar la información existente en nuevo conocimiento	0.906	0.239		
CDa8. Es efectivo en utilizar el conocimiento en nuevos productos/procesos	0.867	0.227		
CDa9. Es efectivo en desarrollar nuevo conocimiento que tiene el potencial de influir en el desarrollo de productos/procesos	0.923	0.218		
<b>Capacidad de Integración (compuesto modo A)</b>				
CDi10. Los empleados están dispuestos a contribuir con sus esfuerzos individuales a la organización	0.751	0.176		
CDi11. Existe una comprensión integral de las tareas y responsabilidades de cada empleado	0.905	0.215		

CDi12. Se tiene conocimiento de quién tiene habilidades y conocimientos especializados relevantes para el trabajo	0.883	0.233		
Col13. Se interrelaciona cuidadosamente sus acciones para adaptarse a las condiciones cambiantes	0.885	0.259		
CDi14. Se logra que los empleados conecten con éxito sus actividades	0.921	0.257		
<b>Capacidad de Coordinación (compuesto Modo A)</b>				
CDc15. Se asegura que la producción del trabajo de cada empleado esté sincronizada con la de los demás	0.875	0.223		
CDc16. Asegura la asignación adecuada de recursos materiales e inmateriales	0.869	0.220		
RQ17. Asigna tareas a los empleados de acuerdo a sus habilidades y capacidades	0.859	0.204		
CDc18. Asegura que exista compatibilidad entre la experiencia de los empleados y los procesos de trabajo	0.912	0.235		
RQ19. En general, está bien coordinado	0.926	0.242		
<b>Resultados Clientes (compuesto Modo A)</b>			0.934	0.740
RC1. Aumento del valor para el cliente en productos y servicios	0.860	0.242		
RC2. Mejora en la distribución de productos y servicios	0.845	0.216		
RC3. Aumento de la lealtad y compromiso del cliente	0.898	0.245		
RC4. Mejora en el servicio, atención y apoyo al cliente	0.835	0.222		
RC5. Involucramiento de los clientes en el diseño de productos, procesos y/o servicios	0.863	0.237		
<b>Resultados Personas (compuesto Modo A)</b>			0.943	0.769
RP1. Aumento de la satisfacción de los empleados	0.892	0.236		
RP2. Aumento de la motivación de los empleados	0.905	0.235		
RP3. Adquisición de habilidades y mejora de la capacitación del personal	0.859	0.223		
RP4. Mejora de la comunicación entre los trabajadores	0.848	0.223		
RP5. Mejora de las condiciones de trabajo	0.880	0.222		
<i>Notas: FC: Fiabilidad compuesta; VEM: Varianza extraída media; CM: Constructo multidimensional</i>				

Tabla 13. Modelo de medida

	Criterio de Fornell-Larcker				Ratio Heterotrait-Monotrait (HTMT)			
	RC	CD	PGC	RP	RC	CD	PGC	RP
RC	0.860				RC			
CD	0.790	0.932			CD	0.846		
PGC	0.772	0.809	0.925		PGC	0.829	0.818	
RP	0.805	0.784	0.781	0.877	RP	0.832	0.835	0.825

Notas: CD: capacidades dinámicas; PGC: proceso de gestión del conocimiento; RC: resultados en clientes; RP: resultados en personas.  
Criterio Fornell-Larcker: Los elementos diagonales (Negrita) son la raíz cuadrada de la varianza compartida entre los constructos y sus medidas (VEM). Los elementos no diagonales son las correlaciones entre los constructos.  
Para la validez discriminante, los elementos diagonales deben ser mayores que los elementos no diagonales.

Tabla 14. Validez Discriminante

Para el primer modelo (figura 20), existe un efecto directo positivo de las relaciones de CD en RC (coeficiente de camino  $c = 0,79$ ; valor  $t = 17,60$ ) y en RP (coeficiente de camino  $d = 0,79$ ; valor  $t = 19,15$ ). Sin embargo, cuando incluimos la variable mediadora PGC en el modelo (hipótesis H4 y H4II), las relaciones directas CD-RC y también CD-RP siguen siendo positivas, pero disminuyen.

		<b>Modelo I</b>			<b>Modelo II</b>				
		R <sup>2</sup> <sub>RC</sub> = 0.630			R <sup>2</sup> <sub>RC</sub> = 0.675				
		R <sup>2</sup> <sub>RP</sub> = 0.617			R <sup>2</sup> <sub>RP</sub> = 0.677				
					R <sup>2</sup> <sub>PGC</sub> = 0.654				
Relaciones	<i>Coefficiente de trayectoria (path)</i>	<i>Soporta</i>	<i>Coefficiente de trayectoria (path)</i>	Percentil		Bias corrected		<i>Soporta</i>	
				Bootstrap Lower	95% CI Upper	Lower Bias Corrected	Upper Bias Corrected		
H1:	0.794*** (17.607)	Sí	0.478*** (6.525)	0.36	0.599	0.36	0.599	Sí	
CD→RC									
H1II:	0.786*** (19.154)	Sí	0.439*** (5.195)	0.301	0.579	0.3	0.577	Sí	
CD→RP									
H2:			0.385*** (5.116)	0.264	0.509	0.261	0.506	Sí	
PGC→RC									
H2II:			0.426*** (5.300)	0.292	0.555	0.292	0.555	Sí	
PGC→RP									
H3:			0.809*** (18.621)	0.73***	0.871	0.732***	0.873	Sí	
CD→PGC									

Notes: CD: capacidades dinámicas; RC: resultados clientes; RP: resultados personas; PGC: proceso de gestion del conocimiento  
t Valor en paréntesis: t (0.05, 4999) = 1.645; t(0.01, 4999) = 2.327; t(0.001, 4999) = 3.092.  
\*p < 0.05; \*\* p < 0.01; \*\*\* p < 0.001

Tabla 15. Resultados del Modelo Estructural

Cuando observamos las relaciones directas en el modelo II (figura 21), podemos confirmar que se cumplen las hipótesis de mediación. Específicamente, para CD en RC (coeficiente de camino  $c' = 0,478$ ; valor  $t = 6,525$ ) y para CD en RP (coeficiente de camino  $d' = 0,439$ ; valor  $t = 5,195$ ). Los resultados demuestran que PGC funciona como un factor crítico para facilitar la transmisión de los efectos de CD en los resultados tanto para el cliente como para los resultados del personal de la organización. Al actuar como una variable mediadora, PGC se convierte en un mecanismo clave a través del cual las CD influyen indirectamente en estos resultados estratégicamente importantes.

En nuestro estudio hemos recopilado el efecto indirecto de CD en RC y CD en RP, mediante el constructo mediador PGC. Los efectos indirectos reflejados (tabla 15) son consistentes, positivos y aumentan a través de PGC. El intervalo de confianza, con un remuestreo por bootstrap de 5000 remuestrados, al 95% para el efecto indirecto, es mayor que 0 (Hair et al., 2019), lo que indica que existe evidencia estadística de un efecto indirecto significativo. Siguiendo a Hayes y Scharkow (2013), también incluimos el Intervalo de Confianza bootstrap corregido por sesgo. Según Nitzl et al. (2016), los hallazgos actuales confirman la presencia de una mediación parcial, donde la variable PGC actúa como mediadora en la relación entre los constructos CD y RC, así como entre los constructos de CD y RP. Siguiendo a Williams y MacKinnon (2008), nuestro estudio aplicó la técnica de remuestreo por bootstrap para evidenciar el efecto mediador. Según Chin (2010), utilizamos el modelo específico, incorporando caminos directos e indirectos. Luego, realizamos un remuestreo por bootstrap N (5000 remuestrados para nuestro estudio) y,

finalmente, multiplicamos los caminos directos, que componen los caminos indirectos, objeto de nuestro análisis. El remuestreo también incluye, para el constructo mediador, sus intervalos de confianza al 95% (percentil). En resumen, los resultados obtenidos respaldan la presencia de un efecto indirecto significativo mediado por la variable PGC en las relaciones entre CD, RC y RP.

#### 4.4.3. Evaluación del modelo predictivo

Según Shmueli et al. (2019), la capacidad predictiva de un modelo estadístico es crucial para evaluar la relevancia teórica y práctica de nuestro análisis. El presente estudio explora la capacidad predictiva de los modelos presentados (figura 20; figura 21). Ambos modelos contienen dos constructos endógenos iguales (resultados para el cliente y resultados para las personas) que están teóricamente relacionados con los otros constructos, ya sea directa o indirectamente, según las corrientes de estudio.

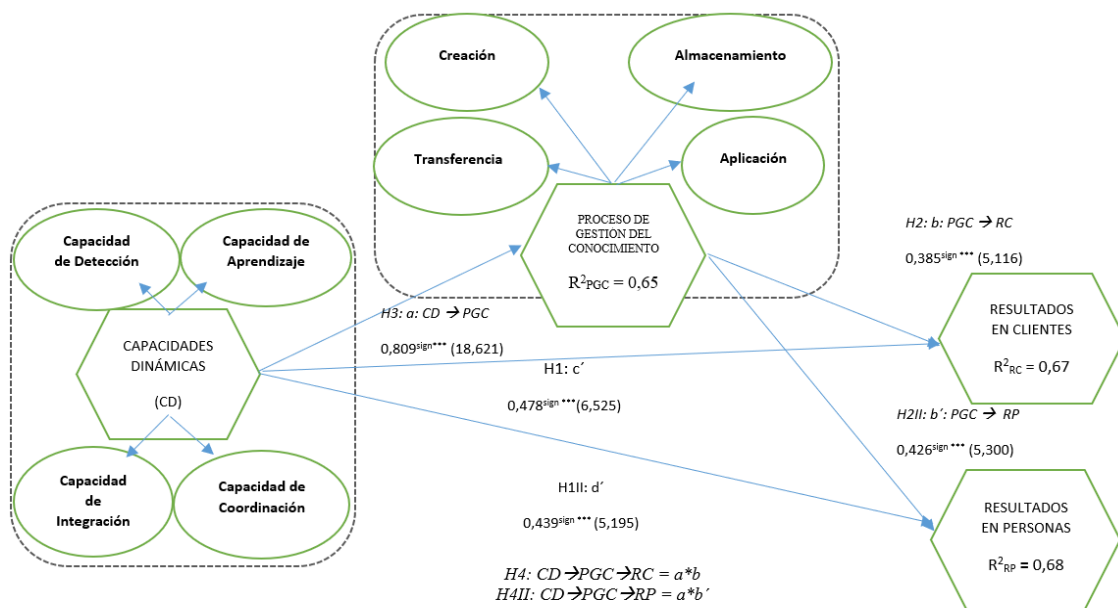


Figura 21: Modelo II con efecto indirecto. Fuente: Elaboración Propia

En el modelo directo, CD está vinculado a estos resultados. Por otro lado, en el modelo de la figura 21, el PGC es el constructo que media la relación entre CD y los constructos dependientes RC y RP. Por lo tanto, nuestro estudio tiene como objetivo responder a las siguientes preguntas: en primer lugar, en qué medida CD predice los resultados para el cliente y los resultados para las personas. En segundo lugar, si el PGC como constructo mediador mejora o empeora la

predicción inicial. Siguiendo a [Hair et al. \(2019\)](#), evaluamos la capacidad predictiva fuera de la muestra de modelos con efecto total y efecto indirecto para analizar cómo pueden predecir datos no vistos ([Danks y Ray, 2018](#)). Para ello, recurrimos a PLSpredict, bajo el enfoque basado en una muestra de retención, desarrollado por [Shmueli et al. \(2016\)](#). Según [Danks y Ray \(2018\)](#), este enfoque permite probar hasta qué punto es posible generalizar un modelo a otras poblaciones. La predicción PLS se realizó primero mediante validación cruzada de k-fold, estableciendo k = 4 subgrupos para que cada subgrupo cumpla con el tamaño de muestra mínimo requerido (N = 30) para la muestra de retención. Este procedimiento se repitió 10 veces. A continuación, siguiendo los pasos indicados por [Shmueli et al. \(2019\)](#), se realizó un análisis de PLSpredict para ambos modelos (tablas 16 y 17).

Evaluación PLSpredict de los indicadores del modelo directo									
Indicador	PLS			LM			PLS – LM		
	RMSE	MAE	Q <sup>2</sup> predict	RMSE	MAE	Q <sup>2</sup> predict	RMSE	MAE	Q <sup>2</sup> predict
RC1	0.826	0.607	0.561	0.832	0.606	0.555	-0.006	0.001	0.007
RC2	1.045	0.736	0.321	1.047	0.774	0.318	-0.002	-0.038	0.003
RC3	0.885	0.654	0.473	0.923	0.681	0.427	-0.037	-0.028	0.046
RC4	0.774	0.566	0.440	0.807	0.594	0.390	-0.033	-0.028	0.049
RC5	1.069	0.824	0.448	1.089	0.815	0.427	-0.020	0.009	0.021
RP1	0.926	0.717	0.537	0.932	0.725	0.531	-0.006	-0.008	0.006
RP2	0.943	0.723	0.506	0.932	0.727	0.517	0.011	-0.003	-0.011
RP3	0.856	0.652	0.442	0.891	0.676	0.395	-0.035	-0.023	0.047
RP4	0.907	0.696	0.379	0.948	0.714	0.321	-0.042	-0.018	0.058
RP5	0.986	0.762	0.434	0.983	0.784	0.438	0.003	-0.023	-0.004

Notas: RMSE: Error cuadrático medio. MAE: Error medio absoluto. PLS: Modelo de trayectoria de mínimos cuadrados parciales. LM: Modelo de regresión lineal. Resultados. K = 4 subgrupos, número de repeticiones = 10.

Tabla 16. Evaluación PLSpredict de los indicadores del modelo directo

Evaluación PLSpredict de los indicadores en el modelo mediado por el constructo PGC									
Indicador	PLS			LM			PLS – LM		
	RMSE	MAE	Q <sup>2</sup> predict	RMSE	MAE	Q <sup>2</sup> predict	RMSE	MAE	Q <sup>2</sup> predict
RC1	0.823	0.606	0.560	0.829	0.606	0.554	-0.006	0.000	0.006
RC2	1.042	0.733	0.325	1.060	0.782	0.302	-0.018	-0.049	0.023
RC3	0.882	0.652	0.471	0.917	0.677	0.429	-0.035	-0.025	0.043
RC4	0.769	0.564	0.444	0.802	0.587	0.396	-0.032	-0.022	0.047
RC5	1.064	0.818	0.449	1.079	0.808	0.433	-0.016	0.010	0.016
RP1	0.917	0.710	0.537	0.931	0.721	0.523	-0.014	-0.011	0.014
RP2	0.937	0.719	0.505	0.939	0.731	0.503	-0.001	-0.012	0.001



RP3	0.860	0.653	0.437	0.906	0.685	0.375	-0.046	-0.032	0.062
RP4	0.909	0.696	0.374	0.942	0.712	0.328	-0.033	-0.016	0.047
RP5	0.980	0.755	0.433	0.986	0.786	0.426	-0.006	-0.031	0.007

Notas: RMSE: Error cuadrático medio. MAE: Error medio absoluto. PLS: Modelo de trayectoria de mínimos cuadrados parciales. LM: Modelo de regresión lineal. Resultados. K = 4 subgrupos, número de repeticiones = 10.

Tabla 17. Evaluación PLSpredict de los indicadores en el modelo mediado

En primer lugar, nuestros modelos han predicho valores  $Q^2$  superiores a 0 para todos los indicadores de los constructos o variables endógenas. Por lo tanto, se cumple la primera condición, según [Shmueli et al. \(2019\)](#). En segundo lugar, para evaluar el error de predicción del análisis PLS-SEM, los valores estadísticos de resumen del error de predicción se compararon con valores ingenuos, obtenidos mediante un modelo de regresión lineal (LM). En comparación con los resultados de LM, los resultados de PLS SEM deben tener un error de predicción menor, por ejemplo, en términos de los valores de error cuadrático medio (RMSE) o error absoluto medio (MAE). Además, los valores de asimetría para los errores de predicción de los indicadores de resultado son, en general, inferiores a 1 tanto para los análisis de PLS-SEM como para LM. A partir de lo anterior, el RMSE se seleccionó como base para la evaluación de la capacidad predictiva (aunque también mostramos las estadísticas de MAE).

Siguiendo a [Shmueli et al. \(2019\)](#), la tabla 16 muestra que los análisis de PLS-SEM (en comparación con LM) generaron errores de predicción más bajos en términos de RMSE para la mayoría de los indicadores, presentando así una capacidad predictiva media. Sin embargo, la tabla 17 muestra que los análisis de PLS-SEM presentaron una capacidad predictiva alta para todos los indicadores. Según [Hair et al. \(2019\)](#), confirmamos la alta capacidad predictiva del modelo mediado por el constructo PGC, en contraste con el modelo directo. La incorporación del constructo mediador PGC en el modelo revela una mejora sustancial en su eficacia predictiva en comparación con el modelo directo. Estos resultados corroboran la importancia de incorporar la mediación en el estudio y proporcionan evidencia convincente de la influencia y relevancia de PGC en la predicción de los resultados del estudio.

El análisis PLS-SEM del constructo PGC evidencia la relación de la variable endógena PGC con respecto a la variable exógena CD. En este sentido, los análisis PLS-SEM (en comparación con LM) generaron errores de predicción más bajos en términos de RMSE para todos los indicadores, presentando así una alta capacidad predictiva. Las dimensiones de las capacidades de CD de detección, aprendizaje, integración y coordinación predicen fuertemente el PGC (tabla 18).

**Evaluación PLSpredict de los indicadores del constructo proceso de gestión del conocimiento**

Indicador	PLS			LM			PLS – LM		
	RMSE	MAE	Q <sup>2</sup> predict	RMSE	MAE	Q <sup>2</sup> predict	RMSE	MAE	Q <sup>2</sup> predict
Creación de conocimiento	620.997	503.175	0.572	647.235	520.487	0.535	-26.237	-17.312	0.037
Almacenamiento de conocimiento	715.254	579.718	0.468	716.967	561.269	0.465	-1.713	18.449	0.003
Transferencia de conocimiento	684.028	532.263	0.538	703.292	537.693	0.512	-19.264	-5.430	0.026
Aplicación de conocimiento	668.485	461.061	0.538	694.093	480.112	0.501	-25.608	-19.051	0.036

Notas: RMSE: Error cuadrático medio. MAE: Error absoluto medio. PLS: Modelo de ruta de mínimos cuadrados parciales. LM: Modelo de regresión lineal. Resultados de Personas. K = 4 subgrupos, número de repeticiones = 10.

Tabla 18. Evaluación PLSpredict de los indicadores del constructo proceso de gestión del conocimiento

#### 4.5. DISCUSIÓN

Los resultados proporcionados por la investigación respaldan las hipótesis H1, H1II, H2, H2II, H3, H4, H4II. En cuanto a las hipótesis H4, H4II, el análisis de los valores obtenidos para el modelo muestra que el PGC ejerce una fuerte influencia en los resultados de los clientes y el personal. De hecho, la tabla 15 sugiere la existencia de una mediación parcial (Hair et al., 2019). Esto parece indicar que, aunque las CD de orden superior influyen en los resultados de los clientes y el personal, necesitan un constructo mediador, en este caso el PGC, con el cual mejorar sus efectos de manera indirecta. Esto no significa que sin la mediación del PGC, los CD no tengan influencia en los resultados, lo cual sí tienen (H1, H1II), pero la incorporación de la variable PGC mejora el modelo (H2, H2II). Esto confirma que las CD influyen de manera indirecta en los resultados de los clientes y el personal, pero un constructo mediador, en este caso el PGC, mejora sus efectos. En esta línea, trabajos como los de Drnevich y Kriauciunas (2011) y Ambrosini y Bowman (2009) respaldan nuestros resultados cuando afirman que la posesión de capacidades de CD es una condición insuficiente pero necesaria para lograr un rendimiento superior (Wilden et al., 2013). Por lo tanto, el PGC, a través de sus dimensiones de creación, almacenamiento, transferencia y aplicación, mejora las relaciones con los clientes en términos de lealtad, compromiso, comunicación... o aumenta la satisfacción y motivación de los empleados (Singh et al., 2021) a través de la formación, la comunicación y la adquisición de habilidades, por ejemplo.

En línea con lo anterior, los resultados evidencian claramente también la hipótesis H3, que indica una relación significativa entre las CD y el PGC. La literatura sobre estos campos del conocimiento sigue expandiéndose y existe una pluralidad de ideas y modelos que dificultan su comprensión (Kaur, 2022; Hung et al., 2009; Easterby-Smith y Prieto, 2008; Nielsen, 2006). Sin lugar a dudas, existe una relación positiva entre CD y el PGC, lo cual es extremadamente importante para el éxito de la organización porque, si estas capacidades se gestionan adecuadamente, nuestro estudio muestra mejoras significativas en los resultados de los clientes y los empleados. Centrándonos en los valores de R<sup>2</sup>, vemos que, en el modelo con un efecto total, RC tiene un R<sup>2</sup> = 0,63; y que RP tiene un R<sup>2</sup> = 0,61. El efecto, sin embargo, es sustancialmente mayor (Chin, 1998) en el modelo de efecto indirecto con RC con un R<sup>2</sup> = 0,67, y PR con R<sup>2</sup> = 0,68.

Finalmente, confirmamos que el PGC, como una capacidad de proceso, mejora la predicción de los constructos de resultado y hace que el modelo sea más sólido. La evaluación de PLSpredict a nivel de indicador garantiza, para ambos modelos, cómo se podrían utilizar estos modelos para predecir las variables de resultado, ya sea a través de nuevos datos o en un estudio futuro. Específicamente, las evaluaciones de resultados de las variables dependientes de clientes y empleados, desde la predicción a nivel de constructo, muestran que el mejor modelo predictivo es el de efecto indirecto del PGC. Este modelo tiene una alta capacidad predictiva. El modelo con un efecto directo tiene una capacidad predictiva media. En particular, es en la variable dependiente de resultados de las personas donde la capacidad predictiva es media (en el modelo de efecto total); sin embargo, la capacidad predictiva es alta cuando incorporamos la variable PGC como mediadora entre los resultados y la variable exógena CD.

## **4.6. IMPLICACIONES Y CONCLUSIONES**

### **4.6.1. Implicaciones teóricas**

Nuestro estudio examina el impacto indirecto de las CD en los resultados, específicamente en los resultados de los clientes y empleados, a través de la creación de rutinas operativas de procesos de gestión del conocimiento. De esta manera, ampliamos y enriquecemos empíricamente este campo de estudio, en línea con Cepeda y Vera (2007), quienes expresan esta necesidad. Nuestro estudio proporciona apoyo empírico, en consonancia con trabajos como los de Laaksonen y Peltoniemi (2018), Pavlou y El Sawy (2011) y Ambrosini y Bowman (2009), que afirman que las CD influyen indirectamente en los resultados a través de la reconfiguración de las capacidades operativas. Investigaciones recientes apuntan en esta

dirección, aunque nuestro trabajo lo demuestra con medidas concretas de resultados, tanto de clientes como de empleados, y no solo de rendimiento empresarial. Del mismo modo, nuestro modelo encuentra un alto poder predictivo en el PGC al mediar la relación entre las CD y los resultados. Específicamente, nuestro trabajo enriquece la investigación de las CD y el PGC en el estudio predictivo (Suárez et al., 2017). Con este fin, hemos construido un modelo predictivo válido y estable que relaciona las CD, el PGC y los resultados de los clientes y empleados. A su vez, hemos realizado un estudio comparativo de predicción en un modelo mediado y no mediado. En este sentido, el constructo PGC explica el modelo a través de sus dimensiones y lo predice de manera sólida.

Por otro lado, a diferencia de la literatura, que establece relaciones principalmente entre CD y GC, profundizamos en estas fases del proceso y en cómo son afectadas por las CD, también dimensionadas según el modelo propuesto por Pavlou y El Sawy (2011).

En resumen, nuestra investigación contribuye significativamente a los campos de GC y CD. Avanza en nuestra comprensión de cómo las CD estimulan los PGC, que finalmente tienen un impacto positivo en los resultados de los clientes y empleados. Nuestro estudio destaca el papel crítico de las CD como impulsoras de GC, brindando a las organizaciones la capacidad de responder de manera efectiva a los cambios en el entorno y aprovechar las oportunidades para mejorar la creación, el almacenamiento, la transferencia y la aplicación del conocimiento. Finalmente, nuestros hallazgos proporcionan evidencia convincente de que las organizaciones que adoptan un marco compartido para la mejora del rendimiento a través de la gestión de calidad y la búsqueda de la excelencia logran resultados notables.

#### ***4.6.2. Implicaciones para la gestión empresarial***

En cuanto a las implicaciones prácticas, las CD dependen del conocimiento, y los PGC son esenciales para evaluar el rendimiento mejorado. Las CD son necesarias, pero no suficientes, y para aumentar el rendimiento, los procesos para gestionar el conocimiento deben ser eficientes. Las capacidades de detección dinámica exploran el entorno y ayudan a la creación de conocimiento generando nuevas ideas. En este sentido, saber lo que el cliente quiere y cómo podemos proporcionarlo son objetivos fundamentales para el éxito empresarial. La capacidad de aprendizaje ayuda al PGC a identificar y analizar nueva información y conocimiento, transformarlo y finalmente aplicarlo en nuevos productos/procesos. Es una capacidad fundamental que se sincroniza con las fases del PGC. La capacidad de integración permite a la organización saber cuán involucrados están sus empleados, sus responsabilidades y su

idoneidad para sus tareas. Los gerentes que tienen acceso a esta información, a través de la transferencia y aplicación de conocimientos, establecerán mejoras en las condiciones de sus empleados, implementarán programas de capacitación y desarrollo de habilidades. El objetivo de todo esto es mejorar la satisfacción de sus equipos de trabajo. La capacidad de coordinación relaciona la experiencia y el conocimiento de los empleados con sus trabajos. Esto permite el desarrollo de productos y servicios mejorados, lo que a su vez satisface a los clientes. La dirección debe ser capaz de transferir entre departamentos la correspondencia adecuada de trabajos y tareas para cada empleado. Finalmente, los gerentes deben ser capaces de implementar cambios y mejoras. En este sentido, los gerentes deben poner en práctica las CD que reconfiguren sus PGC. Al realizar mejoras y facilitar el flujo de conocimiento, la satisfacción de los empleados será mayor, al igual que la percepción del valor del cliente hacia la empresa y sus productos/servicios. Además, su implicación será mayor, consolidando un canal estratégico de retroalimentación y mejora cliente-organización-cliente.

Además, la predicción fuera de muestra como una evaluación integral del modelo en PLS-SEM sirve como una evaluación de su relevancia práctica en la predicción de resultados (Shmueli et al., 2019). Específicamente, los gerentes que implementen adecuadamente las CD en su organización remodelarán los PGC, teniendo un impacto positivo en los resultados de sus empleados y también en sus clientes. En mercados competitivos y cambiantes, aumentar la satisfacción de los empleados, así como el valor del cliente, es fundamental. Del mismo modo, reducir el riesgo está al alcance de la organización si es capaz de gestionar adecuadamente un activo estratégico como el conocimiento.

#### **4.6.3. Conclusiones**

Este estudio contribuye de manera significativa a los campos de GC y CD. Enriquece nuestra comprensión de cómo GC y CD impactan en los resultados organizativos para clientes y empleados. El objetivo principal de este trabajo fue confirmar empíricamente que por sí solo no tiene el mismo impacto en los resultados de clientes y empleados que cuando media la relación con PGC. A través de un análisis comparativo, el modelo en el que PGC media las relaciones entre CD y CR y PR predice y mejora los resultados de manera más sólida que cuando PGC está ausente. Además, PGC como variable mediadora aumenta la capacidad predictiva del modelo. Sin lugar a dudas, el PGC es un componente crítico que ayuda en el desarrollo e implementación de CD, esencial en entornos turbulentos y de cambio rápido a los que las organizaciones deben adaptarse y asegurar su supervivencia y que impulsa mejoras en la satisfacción de los empleados

y genera valor para el cliente. Los resultados de nuestro estudio empírico han brindado un sólido respaldo a nuestro argumento. Además, demostramos que las organizaciones comprometidas con la búsqueda de la mejora continua, basada en el modelo EFQM de excelencia, muestran una sinergia entre la implementación de dinámicas y sólidos PGC, lo que se traduce en mejores resultados. A medida que avanzamos, preveemos una integración más profunda de estos conceptos. Así, esperamos que el presente estudio informe sobre futuras investigaciones que examinen modelos integrados que incluyan CD, PGC y resultados.

#### **4.7. LIMITACIONES Y DIRECCIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES**

Las limitaciones de nuestra investigación se derivan, en primer lugar, de la falta de consenso en la literatura a la hora de determinar el papel desempeñado por las CD con respecto al PGC. En este sentido, el PLS-SEM interpreta las relaciones entre variables como lineales y unidireccionales. Para los modelos presentados, sería extremadamente interesante abordar el comportamiento del modelo en relaciones inversas para futuras investigaciones.

En cuanto a la muestra, esta está compuesta por organizaciones que operan en España, por lo que existe una limitación geográfica que impide la generalización de los resultados de la investigación. Las organizaciones siguen el marco de autoevaluación de calidad EFQM, cuyos criterios están estandarizados a nivel internacional. Dada esta particularidad, se deben tener en cuenta factores que limitan la muestra. No todas las organizaciones se someten a autoevaluaciones para mejorar la calidad, dada la existencia de otros modelos y organismos de certificación como el Malcolm Baldrige o los modelos iberoamericanos. La investigación futura puede enriquecerse con estudios comparativos entre empresas que están cubiertas por diferentes organismos de certificación, o que simplemente operan en otros países. También se pueden llevar a cabo estudios segmentando según el nivel de certificación, el sector en el que operan o el tamaño de la organización. En este trabajo no ha sido posible probar los efectos moderadores de estas variables contextuales. Según [Sarstedt et al. \(2011\)](#), es necesario segmentar la muestra en grupos equitativos para permitir un estudio consistente. Esto mejoraría la comprensión de las relaciones entre CD y PGC en relación con los resultados y la obtención de ventajas competitivas, ya que los resultados pueden estar sujetos a diversos factores contextuales, como el tamaño de la organización, el sector u otros factores moderadores.

## Referencias bibliográficas

- Alavi, M. and Leidner, D.E. (2001), "Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues", *MIS Quarterly*, Vol. 25 No. 1, pp. 107-136, doi: 10.2307/3250961.
- Alegre, J., Sengupta, K. and Lapiedra, R. (2013), "Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry", *International Small Business Journal*, Vol. 31 No. 4, pp. 454-470, doi: 10.1177/0266242611417472.
- Ambrosini, V. and Bowman, C. (2009), "What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 11 No. 1, pp. 29-49, doi: 10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x.
- Argote, L. and Ingram, P. (2000), "Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82 No. 1, pp. 150-169, doi: 10.1006/obhd.2000.2893.
- Augier, M. and Teece, D.J. (2009), "Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance", *Organization Science*, Vol. 20 No. 2, pp. 410-421, doi: 10.1287/orsc.1090.0424.
- Becker, J.M., Rai, A., Ringle, C.M. and Völckner, F. (2013), "Discovering unobserved heterogeneity in structural equation models to avert validity threats", *MIS Quarterly*, Vol. 37 No. 3, pp. 665-694, doi: 10.25300/misq/2013/37.3.01.
- Benner, M.J. and Tushman, M.L. (2003), "Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited", *Academy of Management Review*, Vol. 28 No. 2, pp. 238-256, doi: 10.2307/30040711.
- Bieńkowska, A. and Tworek, K. (2020), "Job performance model based on employees' dynamic capabilities (EDC)", *Sustainability*, Vol. 12 No. 6, p. 2250, doi: 10.3390/su12062250.
- Bolisani, E. and Oltramari, A. (2012), "Knowledge as a measurable object in business contexts: a stock-and-flow approach", *Knowledge Management Research and Practice*, Vol. 10 No. 3, pp. 275-286, doi: 10.1057/kmrp.2012.13.
- Butt, Z.A., Munir, S. and Zaheer, M. (2022), "Knowledge management practices and employee performance: moderating role of emotional intelligence", *Journal of Managerial Sciences*, Vol. 16 No. 2, pp. 49-67.
- Cegarra-Navarro, J.-G., Bratianu, C., Martínez-Martínez, A., Vătămănescu, E.-M. and Dabija, D.-C. (2023), "Creating civic and public engagement by a proper balance between emotional, rational, and spiritual knowledge", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 27 No. 8, pp. 2113-2135, doi: 10.1108/JKM-07-2022-0532.
- Cepeda, G. and Vera, D. (2007), "Dynamic capabilities and operational capabilities: a knowledge management perspective", *Journal of Business Research*, Vol. 60 No. 5, pp. 426-437, doi: 10.1016/j.jbusres.2007.01.013.
- Cepeda-Carrion, I., Martelo-Landroguez, S., Leal-Rodríguez, A.L. and Leal-Millán, A. (2017), "Critical processes of knowledge management: an approach toward the creation of customer value", *European Research on Management and Business Economics*, Vol. 23 No. 1, pp. 1-7, doi: 10.1016/j.iedeen.2016.03.001.
- Chang, C.L.-h. and Lin, T.-C. (2015), "The role of organizational culture in the knowledge management process", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 19 No. 3, pp. 433-455, doi: 10.1108/jkm-08-2014-0353.

- Chin, W.W. (1998), "The partial least squares approach to structural equation modelling", in Marcoulides, G.A. (Ed.), *Modern Methods for Business Research*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ, pp. 295-336.
- Chin, W.W. (2010), "How to write up and report PLS analyses", in *Handbook of Partial Least Squares*, Springer, Berlin, Heidelberg, pp. 655-690.
- Chmielewski, D.A. and Paladino, A. (2007), "Driving a resource orientation: reviewing the role of resource and capability characteristics", *Management Decision*, Vol. 45 No. 3, pp. 462-483, doi: 10.1108/00251740710745089.
- Chou, T.C., Chang, P.L., Tsai, C.T. and Cheng, Y.P. (2005), "Internal learning climate, knowledge management process and perceived knowledge management satisfaction", *Journal of Information Science*, Vol. 31 No. 4, pp. 283-296, doi: 10.1177/0165551505054171.
- Chou, T.C., Chang, P.L., Cheng, Y.P. and Tsai, C.T. (2007), "A path model linking organizational knowledge attributes, information processing capabilities, and perceived usability", *Information and Management*, Vol. 44 No. 4, pp. 408-417, doi: 10.1016/j.im.2007.03.003.
- Cohen, W.M. and Levinthal, D.A. (1990), "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 No. 1, pp. 128-152, doi: 10.2307/2393553.
- Criado-García, F., Calvo-Mora, A. and Martelo-Landroguez, S. (2020), "Knowledge management issues in the EFQM excellence model framework", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 37 No. 5, pp. 781-800, doi: 10.1108/ijqrm-11-2018-0317.
- Danks, N.P. and Ray, S. (2018), "Predictions from partial least squares models", in *Applying Partial Least Squares in Tourism and Hospitality Research*, Emerald Publishing, pp. 35-52.
- De Vries, R., Anderson, M.S. and Martinson, B.C. (2006), "Normal misbehavior: scientists talk about the ethics of research", *Journal of Empirical Research on Human Research Ethics*, Vol. 1 No. 1, pp. 43-50, doi: 10.1525/jer.2006.1.1.43.
- Denford, J.S. (2013), "Building knowledge: developing a knowledge-based dynamic capabilities typology", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17 No. 2, pp. 175-194, doi: 10.1108/13673271311315150.
- Diamantopoulos, A. and Siguaw, J.A. (2006), "Formative versus reflective indicators in organizational measure development: a comparison and empirical illustration", *British Journal of Management*, Vol. 17 No. 4, pp. 263-282, doi: 10.1111/j.1467-8551.2006.00500.x.
- Drnevich, P.L. and Kriauciunas, A.P. (2011), "Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 32 No. 3, pp. 254-279, doi: 10.1002/smj.882.
- Dröge, C., Claycomb, C. and Germain, R. (2003), "Does knowledge mediate the effect of context on performance? Some initial evidence", *Decision Sciences*, Vol. 34 No. 3, pp. 541-568, doi: 10.1111/j.1540-5414.2003.02324.x.
- Easterby-Smith, M. and Prieto, I.M. (2008), "Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning?", *British Journal of Management*, Vol. 19 No. 3, pp. 235-249, doi: 10.1111/j.1467-8551.2007.00543.x.
- EFQM (2012), EFQM Excellence Model, European Foundation for Quality Management, Brussels.
- Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A. (2000), "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21 Nos 10-11, pp. 1105-1121, doi: 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::aid-smj133>3.0.co;2-e.



- Farzaneh, M., Ghasemzadeh, P., Nazari, J.A. and Mehralian, G. (2021), "Contributory role of dynamic capabilities in the relationship between organizational learning and innovation performance", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 24 No. 3, pp. 655-676, doi: 10.1108/ejim-12-2019-0355.
- Ferreira, J., Coelho, A. and Moutinho, L. (2020), "Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: the moderating role of entrepreneurial orientation", *Technovation*, Vol. 92, 102061, doi: 10.1016/j.technovation.2018.11.004.
- Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 No. 1, pp. 39-50, doi: 10.2307/3151312.
- Gary, M.S., Wood, R.E. and Pillinger, T. (2012), "Enhancing mental models, analogical transfer, and performance in strategic decision making", *Strategic Management Journal*, Vol. 33 No. 11, pp. 1229-1246, doi: 10.1002/smj.1979.
- Gold, A.H., Malhotra, A. and Segars, A.H. (2001), "Knowledge management: an organizational capabilities perspective", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18 No. 1, pp. 185-214, doi: 10.1080/07421222.2001.11045669.
- Grant, R.M. (1997), "The knowledge-based view of the firm: implications for management practice", *Long Range Planning*, Vol. 30 No. 3, pp. 450-454, doi: 10.1016/s0024-6301(97)00025-3.
- Hair, J.F., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2011), "PLS-SEM: indeed a silver bullet", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 19 No. 2, pp. 139-152, doi: 10.2753/mtp1069-6679190202.
- Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M. and Ringle, C.M. (2019), "When to use and how to report the results of PLS-SEM", *European Business Review*, Vol. 31 No. 1, pp. 2-24, doi: 10.1108/ebr-11-2018-0203.
- Hayes, A.F. and Scharkow, M. (2013), "The relative trustworthiness of inferential tests of the indirect effect in statistical mediation analysis: does method really matter?", *Psychological Science*, Vol. 24 No. 10, pp. 1918-1927, doi: 10.1177/0956797613480187.
- Helfat, C.E. (2007), "Stylized facts, empirical research and theory development in management", *Strategic Organization*, Vol. 5 No. 2, pp. 185-192, doi: 10.1177/1476127007077559.
- Helfat, C.E. and Peteraf, M.A. (2003), "The dynamic resource-based view: capability lifecycles", *Strategic Management Journal*, Vol. 24 No. 10, pp. 997-1010, doi: 10.1002/smj.332.
- Helfat, C.E. and Winter, S.G. (2011), "Untangling dynamic and operational capabilities: strategy for the (N) ever-changing world", *Strategic Management Journal*, Vol. 32 No. 11, pp. 1243-1250, doi: 10.1002/smj.955.
- Henseler, J., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2014), "A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modelling", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 43 No. 1, pp. 115-135, doi: 10.1007/s11747-014-0403-8.
- Henseler, J., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2015), "A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modelling", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 43 No. 1, pp. 115-135, doi: 10.1007/s11747-014-0403-8.
- Henseler, J., Hubona, G. and Ray, P.A. (2016), "Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines", *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 116 No. 1, pp. 2-20, doi: 10.1108/imds-09-2015-0382.

- Hong, J., Kianto, A. and Kyläheiko, K. (2008), "Moving cultures and the creation of new knowledge and dynamic capabilities in emerging markets", *Knowledge and Process Management*, Vol. 15 No. 3, pp. 196-202, doi: 10.1002/kpm.310.
- Hubbard, G., Zubac, A. and Johnson, L. (2008), "Linking learning, customer value, and resource investment decisions: developing dynamic capabilities", in *Advances in Applied Business Strategy*, Emerald Group Publishing.
- Hung, R.Y.Y., Lien, B.Y.H. and McLean, G.N. (2009), "Knowledge management initiatives, organizational process alignment, social capital, and dynamic capabilities", *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 11 No. 3, pp. 320-333, doi: 10.1177/1523422309339908.
- Jimenez-Jimenez, D. and Sanz-Valle, R. (2012), "Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process", *Personnel Review*, Vol. 42 No. 1, pp. 28-49, doi: 10.1108/00483481311285219.
- Kaur, V. (2022), "Knowledge-based dynamic capabilities: a scientometric analysis of marriage between knowledge management and dynamic capabilities", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 27 No. 4, pp. 919-952, doi: 10.1108/jkm-02-2022-0112.
- Khaksar, S.M.S., Chu, M.T., Rozario, S. and Slade, B. (2020), "Knowledge-based dynamic capabilities and knowledge worker productivity in professional service firms. The moderating role of organisational culture", *Knowledge Management Research and Practice*, Vol. 21 No. 2, pp. 241-258, doi: 10.1080/14778238.2020.1794992.
- Laaksonen, O. and Peltoniemi, M. (2018), "The essence of dynamic capabilities and their measurement", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20 No. 2, pp. 184-205, doi: 10.1111/ijmr.12122.
- Lee, H. and Choi, B. (2003), "Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 20 No. 1, pp. 179-228.
- Leemann, N. and Kanbach, D.K. (2022), "Toward a taxonomy of dynamic capabilities—a systematic literature review", *Management Research Review*, Vol. 45 No. 4, pp. 486-501, doi: 10.1108/mrr-01-2021-0066.
- Li, D.Y. and Liu, J. (2014), "Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: evidence from China", *Journal of Business Research*, Vol. 67 No. 1, pp. 2793-2799, doi: 10.1016/j.jbusres.2012.08.007.
- Lin, T.C. and Huang, C.C. (2008), "Understanding knowledge management system usage antecedents: an integration of social cognitive theory and task technology fit", *Information and Management*, Vol. 45 No. 6, pp. 410-417, doi: 10.1016/j.im.2008.06.004.
- Lin, Y. and Wu, L.Y. (2014), "Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework", *Journal of Business Research*, Vol. 67 No. 3, pp. 407-413, doi: 10.1016/j.jbusres.2012.12.019.
- Loureiro, R., Ferreira, J.J. and Simoes, J. (2021), "Approaches to measuring dynamic capabilities: theoretical insights and the research agenda", *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 62, 101657, doi: 10.1016/j.jengtecman.2021.101657.
- Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R. and Koponen, A. (2014), "Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis", *Journal of Business Research*, Vol. 67 No. 1, pp. 2707-2719, doi: 10.1016/j.jbusres.2013.03.020.

- Meher, J.R. and Mishra, R.K. (2022), "Evaluation of perceived benefits and employee satisfaction through knowledge management practices", *Global Knowledge, Memory and Communication*, Vol. 71 Nos 1/2, pp. 86-102, doi: 10.1108/gkmc-11-2020-0181.
- Migdadi, M.M. (2021), "Knowledge management, customer relationship management and innovation capabilities", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 36 No. 1, pp. 111-124, doi: 10.1108/jbim-12-2019-0504.
- Mills, A.M. and Smith, T.A. (2011), "Knowledge management and organizational performance: a decomposed view", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15 No. 1, pp. 156-171, doi: 10.1108/13673271111108756.
- Nielsen, A.P. (2006), "Understanding dynamic capabilities through knowledge management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10 No. 4, pp. 59-71, doi: 10.1108/13673270610679363.
- Nitzl, C., Roldan, J.L. and Cepeda, G. (2016), "Mediation analysis in partial least squares path modeling: helping researchers discuss more sophisticated models", *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 116 No. 9, pp. 1849-1864, doi: 10.1108/imds-07-2015-0302.
- Nonaka, I. (1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, Vol. 5 No. 1, pp. 14-37, doi: 10.1287/orsc.5.1.14.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge Creating*, Oxford University Press, New York.
- Nonaka, I., Toyama, R. and Konno, N. (2000), "SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation", *Long Range Planning*, Vol. 33 No. 1, pp. 5-34, doi: 10.1016/s0024-6301(99)00115-6.
- Nunnally, J.C. and Bernstein, I.H. (1994), "The assessment of reliability", *Psychometric Theory*, Vol. 3, pp. 248-292.
- Pavlou, P.A. and El Sawy, O.A. (2011), "Understanding the elusive black box of dynamic capabilities", *Decision Sciences*, Vol. 42 No. 1, pp. 239-273, doi: 10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x.
- Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V. (2004), "Co-creation experiences: the next practice in value creation", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18 No. 3, pp. 5-14, doi: 10.1002/dir.20015.
- Reinartz, W., Haenlein, M. and Henseler, J. (2009), "An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 26 No. 4, pp. 332-344, doi: 10.1016/j.ijresmar.2009.08.001.
- Rigdon, E.E. (2012), "Rethinking partial least squares path modeling: in praise of simple methods", *Long Range Planning*, Vol. 45 Nos 5-6, pp. 341-358, doi: 10.1016/j.lrp.2012.09.010.
- Ringle, C.M., Wende, S. and Becker, J.-M. (2015), "SmartPLS 3 [computer software]", available at: <http://www.smartpls.com>
- Sandhawalia, B.S. and Dalcher, D. (2011), "Developing knowledge management capabilities: a structured approach", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15 No. 2, pp. 313-328, doi: 10.1108/13673271111119718.
- Santoro, G., Vrontis, D., Thrassou, A. and Dezi, L. (2018), "The Internet of Things: building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 136, pp. 347-354, doi: 10.1016/j.techfore.2017.02.034.
- Sarstedt, M., Henseler, J. and Ringle, C.M. (2011), "Multigroup analysis in partial least squares (PLS) path modeling: alternative methods and empirical results", in *Measurement and Research Methods in International Marketing*, Emerald Group Publishing, pp. 195-218.

- Savastano, M., Cucari, N., Dentale, F. and Ginsberg, A. (2022), "The interplay between digital manufacturing and dynamic capabilities: an empirical examination of direct and indirect effects on firm performance", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 33 No. 2, pp. 213-238, doi: 10.1108/jmtm-07-2021-0267.
- Schilke, O. (2014), "Second-order dynamic capabilities: how do they matter?", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 28 No. 4, pp. 368-380, doi: 10.5465/amp.2013.0093.
- Sher, P.J. and Lee, V.C. (2004), "Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management", *Information and Management*, Vol. 41 No. 8, pp. 933-945, doi: 10.1016/j.im.2003.06.004.
- Shmueli, G., Ray, S., Velasquez Estrada, J.M. and Chatla, S.B. (2016), "The elephant in the room: predictive performance of PLS models", *Journal of Business Research*, Vol. 69 No. 10, pp. 4552-4564, doi: 10.1016/j.jbusres.2016.03.049.
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J.F., Cheah, J.-H., Ting, H., Vaithilingam, S. and Ringle, C.M. (2019), "Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLSpredict", *European Journal of Marketing*, Vol. 53 No. 11, pp. 2322-2347, doi: 10.1108/ejm-02-2019-0189.
- Singh, A.K. and Sharma, V. (2011), "Knowledge management antecedents and its impact on employee satisfaction: a study on Indian telecommunication industries", *The Learning Organization*, Vol. 18 No. 2, pp. 115-130, doi: 10.1108/09696471111103722.
- Singh, S.K., Gupta, S., Busso, D. and Kamboj, S. (2021), "Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance", *Journal of Business Research*, Vol. 128, pp. 788-798, doi: 10.1016/j.jbusres.2019.04.040.
- Suárez, E., Calvo-Mora, A., Roldán, J.L. and Periañez-Cristóbal, R. (2017), "Quantitative research on the EFQM excellence model: a systematic literature review (1991-2015)", *European Research on Management and Business Economics*, Vol. 23 No. 3, pp. 147-156, doi: 10.1016/j.iedeen.2017.05.002.
- Suddaby, R. (2010), "Challenges for institutional theory", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 19 No. 1, pp. 14-20, doi: 10.1177/1056492609347564.
- Teece, D.J. (2007), "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 28 No. 13, pp. 1319-1350, doi: 10.1002/smj.640.
- Teece, D.J. (2016), "Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: toward a theory of the (entrepreneurial) firm", *European Economic Review*, Vol. 86, pp. 202-216, doi: 10.1016/j.euroecorev.2015.11.006.
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7, pp. 509-533, doi: 10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z.
- Tseng, S.-M. and Lee, P.-S. (2014), "The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 27 No. 2, pp. 158-179, doi: 10.1108/jeim-05-2012-0025.
- Vorakulpipat, C. and Rezgui, Y. (2008), "An evolutionary and interpretive perspective to knowledge management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12 No. 3, pp. 17-34, doi: 10.1108/13673270810875831.
- Wang, C.L. and Ahmed, P.K. (2007), "Dynamic capabilities: a review and research agenda", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9 No. 1, pp. 31-51, doi: 10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x.

- Wang, C.L., Senaratne, C. and Rafiq, M. (2015), "Success traps, dynamic capabilities and firm performance", *British Journal of Management*, Vol. 26 No. 1, pp. 26-44, doi: 10.1111/1467-8551.12066.
- Wilden, R., Gudergan, S.P., Nielsen, B.B. and Lings, I. (2013), "Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment", *Long Range Planning*, Vol. 46 Nos 1-2, pp. 72-96, doi: 10.1016/j.lrp.2012.12.001.
- Wilkens, U., Menzel, D. and Pawlowsky, P. (2004), "Inside the black-box: analysing the generation of core competencies and dynamic capabilities by exploring collective minds. An organisational learning perspective", *Management Revue*, Vol. 15 No. 1, pp. 8-26, doi: 10.5771/0935-9915-2004-1-8.
- Williams, J. and MacKinnon, D.P. (2008), "Resampling and distribution of the product methods for testing indirect effects in complex models", *Structural Equation Modeling*, Vol. 15 No. 1, pp. 23-51, doi: 10.1080/10705510701758166.
- Xue, C.T.S. (2017), "A literature review on knowledge management in organizations", *Research in Business and Management*, Vol. 4 No. 1, pp. 30-41, doi: 10.5296/rbm.v4i1.10786.
- Zack, M., McKeen, J. and Singh, S. (2009), "Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13 No. 6, pp. 392-409, doi: 10.1108/13673270910997088.
- Zahra, S. and George, G. (2002), "Absorptive capacity: a review, reconceptualization and extension", *Academy of Management Review*, Vol. 27 No. 2, pp. 213-240, doi: 10.2307/4134351.
- Zahra, S.A., Sapienza, H.J. and Davidsson, P. (2006), "Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda", *Journal of Management Studies*, Vol. 43 No. 4, pp. 917-955, doi: 10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x.
- Zaim, H., Tatoglu, E. and Zaim, S. (2007), "Performance of knowledge management practices: a causal analysis", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 No. 6, pp. 54-67, doi: 10.1108/13673270710832163.
- Zollo, M. and Winter, S.G. (2002), "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities", *Organization Science*, Vol. 13 No. 3, pp. 339-351, doi: 10.1287/orsc.13.3.339.2780.



---

# **CAPÍTULO 5**

## **IMPLICACIONES Y CONCLUSIONES**

---





## 5.1. IMPLICACIONES TEÓRICAS

Esta tesis presenta varias implicaciones significativas que contribuyen al desarrollo de la literatura, mejorando la comprensión entre diversos campos de estudio: la gestión de la excelencia, la gestión del conocimiento y las capacidades dinámicas.

En primer lugar, se profundiza en el estudio de la gestión de la excelencia a través del modelo de excelencia empresarial EFQM, entendido este marco como una sofisticación de la gestión de la Calidad Total. Se estudia la gestión del conocimiento a través de los procesos de creación y adquisición, almacenamiento, transferencia y aplicación, así como los asuntos de gestión del conocimiento, implícitos en el modelo EFQM de la versión de 2013 y, finalmente, se adopta la conceptualización de [Pavlou y El Sawy \(2011\)](#) al considerar las capacidades dinámicas de detección, aprendizaje, coordinación e integración, como reconfiguradoras de capacidades operativas.

La investigación no solo explora las relaciones entre estos campos de conocimiento; también establece vínculos con los resultados clave de organizaciones excelentes. Exactamente, en el capítulo 3 se analizan los efectos que los asuntos de gestión del conocimiento y el proceso de gestión del conocimiento ejercen sobre cuatro resultados estratégicos de la versión del modelo EFQM de 2013. Se confirman las hipótesis que prevén una relación positiva entre estas variables latentes y los constructos de resultados y rellena una brecha en la investigación al conectar íntegramente el modelo EFQM, desde sus criterios agentes hasta los de resultados, la gestión del conocimiento. Por su parte, en el capítulo 4 presenta un estudio comparativo y predictivo entre las capacidades dinámicas, el proceso de gestión del conocimiento y los resultados previstos en los clientes y el personal de la organización. Este estudio también es novedoso para la literatura académica y contribuye a mejorar el entendimiento entre estos dos campos de conocimiento. Para ambos estudios se ha considerado vincular las relaciones con los resultados estratégicos de la organización, pues son indicadores idóneos que miden el grado en que las organizaciones progresan y mejoran su gestión de acuerdo a los compromisos que se han marcado.

De lo anterior, cabe destacar que el modelo EFQM de la versión de 2013 indica que *los criterios que hacen referencia a resultados tratan sobre lo que la organización logra y cómo lo logra* y son consecuencia de los criterios agentes facilitadores ([EFQM, 2012](#)). Además, los agentes facilitadores mejoran de acuerdo a la información procedente de estos resultados. De este modo, todo parece indicar que las capacidades dinámicas también benefician a este marco de mejora continua. De este modo, la presente investigación proporciona una visión más clara y

completa de cómo las capacidades dinámicas no solo influyen directamente en los resultados de clientes y empleados en el modelo EFQM, sino que también contribuyen de manera indirecta a mejorar los agentes facilitadores, operando en la dinámica de mejora continua que promueve este modelo. Que las capacidades dinámicas influyan positivamente en los resultados finales, así como en los procesos internos que impulsen estos resultados, demuestra su importancia estratégica en la gestión de la excelencia y la búsqueda de la mejora continua. Esto es un hallazgo novedoso en cuanto no se habían vinculado las capacidades dinámicas a los modelos de excelencia empresarial, particularmente al modelo EFQM.

Los modelos anteriormente mencionados no se han tratado en la literatura previamente y resultan originales. A este respecto, la tesis rellena varias brechas de conocimiento a partir de estos campos de estudio y arroja luz acerca de cómo las organizaciones pueden responder ante las vicisitudes y retos estratégicos gestionando adecuadamente el recurso del conocimiento a través de las capacidades dinámicas.

La tesis esclarece en qué medida los asuntos de gestión del conocimiento incorporados en el modelo EFQM influyen positivamente en el proceso de gestión del conocimiento y, posteriormente, cómo afecta este proceso a los resultados contemplados en la versión de 2013. Se demuestra en esta investigación que el conocimiento tiene el don de la ubicuidad al vertebrar el modelo EFQM, afectando a sus agentes facilitadores y los resultados, en los cuales ejerce un impacto significativo.

Respecto a las relaciones entre la gestión del conocimiento y las capacidades dinámicas, se adopta un enfoque particular en el capítulo 4. Se establece un modelo donde las capacidades dinámicas reconfiguran el proceso de gestión del conocimiento, que está integrado por diferentes prácticas secuenciadas en un orden lógico: creación, almacenamiento, transferencia y aplicación. En este sentido, las capacidades dinámicas ayudan a redefinir y optimizar dichas prácticas operativas. A su vez, la investigación confirma la hipótesis de mediación, donde los procesos de gestión del conocimiento median los efectos que sobre los resultados en clientes y personal ejercen las capacidades dinámicas. Este hecho respalda trabajos como los de [Zhou et al. \(2019\)](#), [Laaksonen y Peltoniemi \(2018\)](#), [Girod y Whittington \(2017\)](#), que afirman que las CD influyen indirectamente en los resultados a través de la reconfiguración de las capacidades operativas. En este sentido, las capacidades dinámicas, por sí mismas, no tienen efectos importantes sobre los resultados y necesitan de un intermediario para potenciarlos. En resumen, esta tesis también contribuye al estudio teórico de los efectos indirectos de las capacidades dinámicas con el rendimiento, conceptualizando de manera explícita a través de variables latentes la problemática reflejada en trabajos como los de [Scheuer y Thaler \(2022\)](#),

Savastano et al. (2022), Schilke et al. (2018). Además, se argumenta que las capacidades dinámicas pueden reconfigurar procesos de gestión del conocimiento, dada su importancia para la gestión operativa. Como argumentan Criado-García et al. (2020), las capacidades dinámicas reconfiguran y mejoran capacidades de gestión del conocimiento, particularmente procesos.

La revisión de la literatura ha profundizado en la comprensión de las capacidades dinámicas, llegando a la conclusión de la complejidad y pluralidad de propuestas diseminadas en este campo. La investigación debe avanzar en este sentido, atendiendo a la taxonomía de las capacidades dinámicas. Sería recomendable que, a partir de los estudios de Leemann and Kanbach (2022), Schilke et al. (2018) o Wilden et al. (2016), quienes hacen un esfuerzo ímprobo para presentar una taxonomía de capacidades dinámicas, la investigación determinase un enfoque que busque clarificar y unificar los diversos modelos de capacidades dinámicas dada la falta de consenso en la literatura sobre las dimensiones, categorización o tipología de modelos que buscan explicarlas. Esta investigación no contribuye a extender la problemática, sino que adopta las capacidades dinámicas propuestas por Pavlou y El Sawy (2011) y que han sido aceptadas posteriormente en la literatura académica para el análisis de determinados modelos (Al Dhaheri, 2023; Taghizadeh et al., 2023; Hernández-Linares et al., 2021; Rashidirad y Salimian, 2020; Darawong, 2018; Nieves y Haller, 2014). Estas capacidades dinámicas de detección, aprendizaje, integración y coordinación, prueban cómo influyen sobre determinados constructos. Y en este trabajo lo hace sobre el proceso de gestión del conocimiento, fuertemente respaldado en la literatura académica (García-Piqueres et al., 2019; Arpacı, 2017; Donate y Pablo, 2015; Chang y Lin, 2015; García-Fernández, 2015; Alavi y Leidner, 2001; Alavi et al., 2005), que lo conjunta en cuatro prácticas fundamentales: creación, almacenamiento, transferencia y aplicación de conocimiento.

Si bien es posible que en el futuro se propongan nuevas tipologías de capacidades dinámicas, lo cual reflejaría el creciente interés y las posibilidades para expandir este campo de estudio, la literatura podría considerar seguir la orientación de esta tesis. Es decir, en lugar de centrarse en nuevas tipologías, se deja abierto un camino para que futuras investigaciones prioricen el estudio de las relaciones entre las capacidades dinámicas y otras variables latentes. Eso permitiría descubrir realidades hasta ahora no exploradas y, por otra parte, profundizar en la comprensión de los modelos existentes. A partir de esta tesis, los investigadores pueden examinar si el proceso de gestión del conocimiento establece relaciones más poderosas cuando se relaciona con otras capacidades dinámicas, respaldadas por la literatura académica. Al mismo tiempo, considerar otras prácticas en el proceso de gestión del conocimiento, de acuerdo con

las aportaciones de otros autores, puede servir para analizar la relación de este proceso con las capacidades dinámicas expuestas en este trabajo.

Además, el estudio del modelo EFQM como marco de gestión excelente para el planteamiento de los diferentes modelos de investigación propuestos, ha ocupado una parte esencial en este estudio. Se amplía por tanto la investigación del modelo y se destaca la capacidad del mismo como conductor de la gestión del conocimiento y potenciador de los resultados. Por otra parte, el marco teórico compara las diferencias establecidas entre las dos últimas versiones del modelo, en cuanto a los asuntos de gestión del conocimiento contemplados. Esto puede servir a aquellos investigadores que opten por continuar la exploración en este aspecto, comprendiendo cómo el conocimiento se integrará en la nueva versión del modelo, cuyo enfoque es mucho más abierto, y va más allá de la excelencia en la gestión. Resumiendo, se sientan las bases para que la literatura continúe explicando los asuntos de gestión del conocimiento en el modelo EFQM y cómo funcionan los procesos de gestión de este bien dentro de este marco.

Finalmente, en cuanto a la validez predictiva de los modelos propuestos en los capítulos 3 y 4, a través de la predicción fuera de la muestra se evalúan las capacidades predictivas de los modelos en PLS-SEM y su relevancia práctica, determinando el alto poder predictivo de ambos modelos (Shmueli et al., 2019). En este sentido, los modelos tienen la capacidad para generar predicciones precisas a partir de nuevos datos; como también refuerza las conclusiones a las que llega la tesis, en base a la teoría que sustentan dichos modelos (Roldán y Cepeda, 2018).

## **5.2. IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y PARA LA GESTIÓN**

Implementar cambios en una organización no es una tarea fácil. Se necesita tiempo, se sacrifican recursos y el coste de oportunidad puede llegar a ser alto, comprometiendo su estabilidad. Dado que los recursos son limitados, las organizaciones deben de valorar cuáles son sus prioridades estratégicas, dado que el dinamismo y la volatilidad imperante en determinados mercados requieren una toma de decisiones acertada. La apuesta de la organización por gestionar el conocimiento o la calidad, hasta el propósito de alcanzar la excelencia no debe ser visto como una decisión caprichosa y aislada, sino como una parte integral de una estrategia más amplia. Por otra parte, operar en mercados inestables requiere que la organización se nutra de una serie de habilidades y competencias diferenciadoras que la ayuden a mejorar su competitividad.

En su última versión (2020), el modelo EFQM indica que *hoy más que nunca, la organización tiene que abordar en paralelo dos retos: la gestión del día a día y la gestión eficaz del cambio.*

*Gestionar con éxito ambos retos equilibradamente contribuirá a que esté preparada para afrontar el futuro* (EFQM, 2020, p7). Por lo tanto, el modelo es, en sí mismo, un marco de gestión global (EFQM, 2012) y como tal, es inspirador en primer término y transformador en último lugar.

A continuación, se presentan las implicaciones tanto prácticas como estratégicas de esta tesis. Para ello se determina cómo estas prácticas de gestión del conocimiento, capacidades dinámicas y marco de actuación EFQM impactan en la dirección estratégica y en la forma en que se lleva a cabo la gestión global de la organización.

El modelo EFQM proporciona a la organización un marco sólido que facilita su gestión. Dado que las organizaciones operan en entornos particularmente diversos, cuya actividad, mercado o participantes no son iguales, el modelo EFQM ayuda a la gestión a que tenga en cuenta las particularidades del ecosistema con el que tiene interacción directa o indirectamente.

En primer lugar, el modelo EFQM ayuda a definir el propósito inspirador de la compañía y lo construye a través de tres bloques (por qué, el cómo y el qué), inspirados en el círculo dorado de Simon Sinek (Fábregas, 2021). El círculo dorado de Simon Sinek se inspira en el funcionamiento del cerebro (Sinek et al., 2018) y, resumidamente, sostiene que las organizaciones, si bien saben lo que hacen en el día a día, no todas saben cómo lo hacen y, además, menos aún entienden el por qué lo hacen. A este respecto, el modelo EFQM ayuda a las organizaciones a definir un propósito inspirador que mueva en la misma dirección a sus integrantes y promueva una cultura alrededor del mismo. En este sentido, el modelo EFQM también facilita herramientas para que la organización dilucide cuáles son sus principales grupos de interés y los clasifique según su importancia estratégica.

El modelo EFQM también ayuda a mejorar la gestión en la organización en el momento presente, facilitando el autodiagnóstico como método que le permita definir y desplegar las estrategias más adecuadas, identificando los objetivos, las capacidades y recursos que sean necesarios para alcanzarlas. Su orientación estratégica es fundamental para anticiparse al entorno y responder a los cambios de forma exitosa (Sütőová et al., 2022).

En el modelo EFQM de la versión de 2013, uno de los conceptos fundamentales de excelencia es el de *gestionar con agilidad*. Literalmente, el modelo indica que las organizaciones excelentes poseen *habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas* (EFQM, 2012, p. 11). Además, bajo el concepto fundamental *desarrollar la capacidad de la organización*, se establece como propósito que las organizaciones puedan gestionar el cambio de manera eficaz, algo que se reitera en el concepto anteriormente citado, y en el que

el modelo, expresa su deseo de *gestionar eficazmente el cambio mediante una gestión estructurada de proyectos y una mejora de procesos focalizada*. En este sentido, el modelo EFQM tiene un enfoque indiscutible hacia la mejora de la gestión, pues implica cambios y adaptaciones en la forma en que se gestiona y dirige una organización en su conjunto: en la estrategia, la reconfiguración de procesos o en la cultura de la organización.

Cabe destacar igualmente que, en la última versión del modelo, se especifica particularmente en su criterio número cinco *la necesidad de gestionar el funcionamiento de sus operaciones actuales, de forma continuada, para alcanzar el éxito (Gestionar el funcionamiento) y gestionar, en paralelo, los cambios continuos que se producen, tanto dentro como fuera de la organización, para mantener el éxito (Gestionar la transformación)* (EFQM, 2020, p.19). Siguiendo a [Van Schoten et al. \(2016\)](#), el Modelo EFQM constituye un marco esencial de mejora de la calidad y gestión, que pone el foco en la mejora continua, a través de una filosofía de gestión excelente que se refleja en el desarrollo equilibrado de los criterios habilitadores y de resultados.

Además, el modelo, en su versión más reciente, enfatiza la importancia de la sostenibilidad en la gestión, de acuerdo a los objetivos de Desarrollo Sostenible europeos. Esto puede implicar a que los procesos de la organización se vean afectados, aunque también se fomenta el compromiso por parte de los directivos para llevar a buen término estas iniciativas de gestión responsable. Para [Sütőová et al. \(2022\)](#), el modelo ayuda a que las organizaciones que busquen la diferenciación bajo una gestión excelente tengan las herramientas necesarias para ello, pero además sugiere que, para su consecución, es necesario trabajar en pro de la mejora continua, la adaptabilidad y la sostenibilidad.

En suma, el Modelo EFQM ofrece a la organización un marco sólido vinculado a la gestión estratégica, que facilita la adaptación ante diferentes ecosistemas, la definición de un propósito inspirador del que partan los objetivos estratégicos, la identificación de grupos de interés prioritarios, así como la impulsión de una cultura de mejora continua.

Pero, además, este modelo mantiene también un enfoque en la mejora de la gestión operativa, que se fundamenta en la medición como técnica clave de su filosofía de evaluación. Aunque la autoevaluación propuesta por el modelo EFQM no está diseñada para abordar problemas específicos de manera inmediata, su objetivo principal es fomentar mejoras sostenibles a largo plazo. Según [Hides et al. \(2004\)](#), este enfoque a largo plazo es esencial para garantizar la eficacia del modelo, pero, tal y como indica [Fábregas \(2021\)](#), aquello que no es objeto de medición no se controla, en consecuencia, aquello que no se controla no se gestiona y, finalmente, lo que no se gestiona acaba por no mejorarse. Por ello, el modelo proporciona una serie de medidas para

la gestión diaria a través de sus diferentes criterios. De esta manera, el EFQM garantiza la mejora en la gestión de las organizaciones partiendo de la autoevaluación. Si bien a través de los criterios del modelo EFQM se orienta a la organización para lograr identificar operar como una organización excelente, la herramienta REDER valora cómo se está gestionando la organización actualmente, y aporta recomendaciones que le ayuden a estar en un nivel de gestión superior.

Finalmente, dado que alcanzar las metas de transformación y excelencia en gestión para las organizaciones es un proceso complejo que demanda tiempo y recursos, el modelo EFQM subraya la importancia de ciertos elementos para alcanzar tales fines. Estos son, según el modelo (EFQM, 2020) la promoción de la innovación y la tecnología, el reconocimiento de la creciente relevancia de los datos, la información y el conocimiento, así como la gestión eficaz de sus recursos y activos críticos. Estos factores desempeñan un papel fundamental en la mejora de la competitividad y alcance de la excelencia en un entorno en constante evolución, particularmente complejo y dinámico. Particularmente el conocimiento ocupa una posición central en esta tesis, analizado a través de los procesos de gestión y los asuntos de gestión del conocimiento que contempla el modelo EFQM.

A continuación, es apropiado continuar explicando cuáles son las implicaciones para la gestión y la práctica de este activo estratégico, que hoy es considerado diferenciador y determinante para alcanzar ventajas competitivas.

El modelo EFQM 2013 define conocimiento como *la experiencia y las destrezas adquiridas por una persona a través de la experiencia práctica y la formación, e implica el conocimiento teórico y/o práctico de un tema. Mientras que los datos son los hechos en sí, y la información son los datos dentro de un contexto y con una perspectiva, el conocimiento es la información que contiene directrices y capacidades y que permite llevar a cabo acciones* (EFQM, 2012, p.33). A su vez, el modelo EFQM 2020 define conocimiento como *habilidades y capacidades adquiridas por una persona a través de la experiencia y la educación, incluyendo la comprensión teórica y/o práctica de un tema. Mientras que los datos son los hechos en sí, y la información son los datos contextualizados y con perspectiva, el conocimiento es la información que conlleva directrices y capacidad para emprender acciones* (EFQM, 2020, p.34). Una actualización más refinada la del modelo más reciente, que comprende que el conocimiento es una habilidad o una capacidad, a diferencia del de la versión de 2013, que entiende el conocimiento como experiencia o destreza. No obstante, esta definición manifiesta que el conocimiento es adquirido; sin embargo, obvia el componente más creativo, original, y no considera de la creación puede generarse sin la necesidad de experiencia o formación.

Las anteriores definiciones de conocimiento para el marco EFQM concluyen en que este activo sirve para llevar a cabo acciones, lo cual tiene implicaciones tanto prácticas como para la gestión y que pueden variar según cómo se gestione. Por lo tanto, en el ámbito de la gestión organizativa, la gestión del conocimiento desempeña un papel fundamental, dadas sus implicaciones para la gestión y dirección estratégica.

La gestión del conocimiento contribuye a que este activo -el conocimiento- incremente su valor y la experiencia en conjunto de la organización, siempre y cuando se promueva la colaboración y la transferencia de conocimiento entre los individuos o entes vinculados, ya sea de forma directa o indirecta y formen parte o no de la misma (empleados, proveedores, administraciones públicas, clientes, organismos sociales sin ánimo de lucro o, por ejemplo, la propia competencia). Para ello se requiere el compromiso de la dirección, que debe estimular prácticas de gestión del conocimiento que vayan en esa dirección. En un entorno complejo, donde la información es más necesaria que nunca y experimenta, vía datos, un aumento significativo en la facilidad del acceso a la misma, así como de la incorporación automática el mundo digital (Cofas, 2023; Mosescu et al., 2022), las organizaciones deben gestionar de forma eficiente el conocimiento para mejorar la toma de decisiones, proporcionando información actualizada que permita a la organización formular estrategias, resolver problemas y adaptarse a entornos dinámicos. En este sentido, la organización que apueste por el conocimiento debe fomentar la investigación y la mejora continua, esculpir una cultura innovadora que aliente la generación de conocimiento y, por otra parte, constituir redes que fomenten la colaboración entre expertos y socios estratégicos que les permita adquirir conocimiento de alto valor, implicaciones que atañen a la dirección estratégica.

En resumen, el conocimiento es un activo estratégico fundamental que beneficia a la organización de múltiples formas: mejora la toma de decisiones, algo que los líderes y directivos deben tener en cuenta; ayuda a innovar y trabajar por la mejora continua, dado que el conocimiento y la gestión de éste fomenta la generación de ideas gracias a la creatividad y al aprendizaje, y que en consecuencia fortalece las capacidades de la organización.

Consecuentemente, los directivos deben implementar políticas de recursos humanos que apuesten por desarrollar el capital intelectual de sus individuos, pero, por otra parte, y dado que las organizaciones deben adaptarse para poder prosperar en entornos desafiantes, se invita a los directivos a que estimulen la transferencia y aplicación del mismo, lo cual es vital para que la organización pueda contar con una ventaja respecto a sus competidores. A través del proceso de gestión del conocimiento, los directivos pueden comprender cuáles son las prácticas más adecuadas para que el conocimiento fluya y termine por mejorar los resultados organizativos.



Es por ello que las implicaciones prácticas de gestionar el proceso de gestión del conocimiento son fundamentales para llevar a buen término las propuestas de la dirección estratégica, habiendo una relación muy estrecha entre ambas.

Por ejemplificar lo anterior, se presentan varios argumentos que defienden la importancia de gestionar el conocimiento a través de sus procesos, los cuales generan un impacto tangible en la práctica y en la gestión de una organización, lo que conlleva importantes implicaciones prácticas y estratégicas.

El proceso de generación de conocimiento no solo fomenta la creación y adquisición de nuevo conocimiento, sino que, además, apuesta por una cultura de innovación y mejora continua. En consecuencia, la organización se vuelve más competitiva, impulsando de manera efectiva el desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos. Respecto a las implicaciones prácticas, el conocimiento generado a través de estos procesos permite, por ejemplo, implementar procedimientos más eficientes en las operaciones, lo cual conlleva que alcancen en mayor medida los objetivos estratégicos de la organización. Si bien es necesario que la organización apueste del mismo modo por el desarrollo de sus empleados, garantizándoles una mejor preparación para responder de manera efectiva a las necesidades de la gestión. En este sentido, la gestión del talento y el desarrollo de habilidades se vuelven fundamentales para garantizar que los empleados estén alineados con la estrategia y los objetivos de la organización y de ello es responsable la dirección -de ahí sus implicaciones para la gestión-.

Por otra parte, las organizaciones deben asegurar el acceso eficiente a los recursos de conocimiento y evitar la pérdida de información valiosa, asegurando su preservación y mitigando riesgos asociados a la pérdida de conocimiento clave. Para tal propósito, se debe almacenar el conocimiento adecuadamente y asegurar que el conocimiento crítico esté disponible para favorecer la toma de decisiones, minimizar el riesgo y evitar duplicidades. Ello se consigue a través de la implementación de sistemas de gestión del conocimiento, de la mejora de la organización de los datos y recursos de conocimiento, así como de la inversión y mejora de procedimientos para capturar, ordenar y actualizar el conocimiento. Consecuentemente, los empleados pueden beneficiarse con un mejor acceso al conocimiento, así como disponer de éste de forma actualizada, de modo que mejore la eficiencia a nivel operativo.

El proceso de transferencia de conocimiento también contribuye significativamente a mejorar la toma de decisiones en la organización, ya que el conocimiento fluye desde un punto de origen, que puede ser un repositorio de información, diferentes departamentos, proveedores externos o individuos con experiencia particular, hacia un punto de destino de naturaleza similar. Esta

transferencia de conocimiento tiene implicaciones prácticas importantes al impulsar el aprendizaje continuo de los destinatarios y mejorar sus habilidades y capacidades. Como resultado, se mejora la eficiencia operativa y se fortalece la capacidad de la organización para resolver problemas y abordar desafíos en todos los niveles. Esta práctica también tiene implicaciones estratégicas para la gestión, ya que la dirección debe implementar medidas efectivas para garantizar que la transferencia de conocimiento fluya sin obstáculos ni demoras, promoviendo así un ambiente propicio para el aprendizaje, la innovación y la toma de decisiones informadas.

Finalmente, la transferencia de conocimiento cobra sentido cuando se aplica de manera efectiva en la organización. Esto tiene implicaciones prácticas significativas, ya que las organizaciones que gestionan el conocimiento hasta su aplicación pueden experimentar mejoras concretas en sus procesos y una mayor eficiencia operativa al optimizar sus recursos disponibles. Mediante la aplicación del conocimiento, la organización lo acciona, lo que resulta en mejoras palpables en la calidad de la gestión, los procesos, los productos, los servicios y cualquier otro elemento, ya sea tangible o intangible, que pueda beneficiarse de la mejora continua. Desde una perspectiva de gestión, esta fase de aplicación del conocimiento implica la necesidad de establecer mecanismos sólidos de seguimiento y supervisión para garantizar que el nuevo conocimiento se esté aplicando correctamente en las unidades pertinentes de la organización. Esto no solo asegura que se obtengan los mejores resultados posibles, sino que también facilita la toma de decisiones informadas y estratégicas basadas en la aplicación efectiva del conocimiento en toda la organización.

En resumen, la gestión del conocimiento se vuelve fundamental para las organizaciones en entornos empresariales volátiles y complejos, donde la toma de decisiones y la dirección estratégica se ven obstaculizadas. Las estrategias efectivas de gestión del conocimiento mejoran la adaptación ágil de la organización en dichos entornos, así como la toma de decisiones bien fundamentada. Para tal fin, los directivos deben apostar por la implementación de prácticas que gestionen adecuadamente el conocimiento y el modelo EFQM se presenta como un marco idóneo, pues comparte propósitos de mejora continua, apuesta por la innovación y la optimización de recursos y además contiene asuntos de gestión del conocimiento en determinados criterios. Lo anteriormente expuesto permite deducir que la gestión del conocimiento y el modelo EFQM se complementan.

Igualmente, dado que esta investigación subraya la existencia de sinergias fruto de las relaciones entre los asuntos de gestión del conocimiento que subyacen en el modelo EFQM y los procesos de gestión del conocimiento, y que dichas sinergias repercuten positivamente sobre los

resultados, la dirección debe de contemplar dichas interacciones para diseñar e implementar estrategias adecuadas que las potencien. Esto tiene implicaciones claras para la gestión, pues estas sinergias son una forma efectiva de alcanzar resultados clave para la dirección estratégica. El modelo promueve además la excelencia desde la mejora continua y los gestores deben estimular los procesos de gestión del conocimiento que conduzcan al logro de esta meta para mantener su competitividad dentro de un contexto complejo y que depende precisamente de recursos estratégicos para diferenciarse, como es este activo.

Por otra parte, la efectividad del modelo EFQM a la hora de determinar los resultados aprovechando sus recursos de conocimiento dependen de las particularidades del entorno en el que se aplique. Los líderes y directivos no pueden gestionar de la misma manera en entornos que son estables, predecibles, simples y bien definidos, que en aquellos que comprometen la estabilidad de la gestión operativa, así como de sus resultados. Es en estos entornos desafiantes es donde las capacidades dinámicas se vuelven fundamentales para mejorar la gestión, ocupando una posición esencial para la resiliencia organizativa y permitiendo a las organizaciones una mejor adaptación, mayor competitividad y la reconfiguración de capacidades operativas. A este respecto, las capacidades dinámicas no solo son valiosas para adaptarse a entornos inestables, sino que también desempeñan un papel indirecto para la consecución de los resultados estratégicos, algo que deben de tener en cuenta líderes y directivos.

Específicamente, esta tesis demuestra que los resultados mejoran fruto de la interacción entre las capacidades dinámicas y los procesos de gestión del conocimiento y lo corrobora a través de las capacidades dinámicas de detección, aprendizaje, coordinación e integración ([Pavlou y El Sawy, 2011](#)), las cuales ayudan a reconfigurar las capacidades operativas existentes en otras capacidades más relevantes y adecuadas al entorno. Estas capacidades interactúan en una lógica secuencial para reconfigurar capacidades operativas, pero también establecen relaciones recíprocas entre ellas, sugiriendo interconexión positivas y secuencialidad a la hora de aplicarlas lo cual refleja la naturaleza adaptativa y contextual en el marco de la gestión empresarial. Dicho lo cual, estas capacidades dinámicas aseguran que el conocimiento que se genera en la organización se integra y coordina de forma eficiente, lo que se traduce en una mejora en los procesos, productos y servicios de las organizaciones. Los directivos deben hacer esfuerzos para fortalecer estas relaciones.

- La capacidad dinámica de detección está estrechamente ligada a los procesos de gestión del conocimiento, ya que se encarga de identificar cambios en los mercados y entornos en los que opera la organización. Esta capacidad exploratoria permite a la organización

recopilar información relevante de manera ágil, lo que resulta esencial para la toma de decisiones estratégicas y la generación de nuevas ideas debido a la identificación efectiva de oportunidades. Además, fomenta la compartición de información dentro de la organización, impulsando así el desarrollo del conocimiento y fortaleciendo el flujo de conocimiento con el propósito de reconfigurar procesos y mejorar el desarrollo de productos y servicios. Esta capacidad dinámica de detección tiene implicaciones prácticas en términos de recopilación de datos eficiente, agilidad en la toma de decisiones y promoción de la cultura del aprendizaje y, para la dirección implica la definición de estrategias adaptativas o el desarrollo de recursos de conocimiento.

- La capacidad dinámica de aprendizaje guarda una amplia relación con los procesos de gestión del conocimiento en términos de creación de nuevo conocimiento y a la hora de desarrollar innovaciones e implementar cambios es fundamental. Esta capacidad facilita que las organizaciones innoven y apuesten por la mejora continua de acuerdo a la gestión de la calidad total y la búsqueda de la excelencia. Si todo es susceptible de mejora, el aprendizaje permite a la organización implementar mejoras de acuerdo al conocimiento que adquiere, asimila, transforma y explota. En este sentido pueden renovar sus capacidades operativas mediante la recopilación de nuevo conocimiento, procesando y comprendiendo éste, adaptando y modificando el existente y utilizándolo de forma activa para crear valor en la organización. Lograrlo implica la habilitación de entornos propicios para el aprendizaje mediante programas de formación y desarrollo. Asimismo, la dirección debe impulsar la creación de ambientes y equipos donde se promueva el aprendizaje, así como mejorar la adaptación de la organización gestionando el cambio.
- Las capacidades de integración y coordinación combinan y despliegan el conocimiento y para ello son fundamentales los procesos de transferencia y aplicación del conocimiento. Estas capacidades ayudan a la gestión organizativa al alinear sus recursos y esfuerzos e implementar cambios. La integración implica fusionar conocimientos y recursos en un enfoque colectivo para encontrar soluciones e innovar; mientras, la coordinación está enfocada en la orquestación efectiva de los recursos, los procesos y la actividad en general. Ambas mejoran la eficiencia operativa al aprovechar de manera efectiva los recursos y el conocimiento de la organización. La dirección diseñar estructuras que faciliten la integración y coordinación, así como establecer el modo de que la organización pueda utilizar sus capacidades de coordinación e integración para lograr el éxito en áreas clave de su actividad.

Este trabajo enfatiza en la sinergia entre las capacidades dinámicas y la gestión del conocimiento. Los directivos deben considerar su importancia estratégica y el beneficio de combinar ambas, pues favorecen los resultados de organizaciones excelentes. Las capacidades dinámicas por sí mismas no son suficientes como para condicionar los resultados de la organización, pero pueden multiplicar su impacto sobre los resultados a través de capacidades operativas; en este caso, a través de la gestión del conocimiento. De ahí su relevancia estratégica.

Anteriormente se han expuesto una serie de implicaciones para la gestión de implementar el modelo de excelencia EFQM, apostar por el conocimiento a través del establecimiento de procesos para su gestión eficiente y, en último lugar, considerar las capacidades dinámicas en el marco de la organización. Tres elementos que contribuyen positivamente a la mejora en el rendimiento de la organización a través de sus resultados clave y que requieren por parte de la dirección y sus líderes el compromiso para hacer que se activen los efectos sinérgicos que conllevan estas relaciones. En contextos VUCAH, BANI -o en aquellos susceptibles de nuevos acrónimos-, la excelencia en las organizaciones no es solo un propósito de mejora continua, sino una necesidad para competir y garantizar su sostenibilidad; en resumen, para sobrevivir. Por lo tanto, los directivos y líderes que trabajan con el modelo EFQM deben comprometerse activamente a seguir sus principios y mejorar la gestión mediante la mejora continua y la autoevaluación. También es esencial que promuevan la democratización del conocimiento dentro de la organización, fomentando prácticas de gestión del conocimiento que permitan el acceso y la compartición de información entre todo el personal.

Dado que el modelo EFQM apuesta claramente por la mejora continua a través de la innovación, las capacidades dinámicas son fundamentales para asegurar el desarrollo de nuevos productos y servicios, reconfigurar las estrategias, procesos y, entre otros, el propio conocimiento. Se puede afirmar que tanto las capacidades dinámicas como la gestión del conocimiento son habilitadores clave para la mejora continua y la innovación por la que apuesta el modelo EFQM. Además, las capacidades dinámicas permiten que los recursos y el propio conocimiento se recombine, logrando de este modo que se implementen mejoras para la gestión, algo que persigue el modelo EFQM. Al comprender cómo se relacionan en conjunto, los responsables pueden tomar decisiones más sólidas.

En último lugar, los modelos que ocupan el estudio de los capítulos 3 y 4 presentan una alta predictibilidad. Esto quiere decir que las organizaciones que apliquen estos modelos van a obtener resultados equivalentes.

### **5.3. PRINCIPALES CONCLUSIONES**

Las organizaciones están operando bajo la fragilidad invisible de los contextos globales y las particularidades de los entornos actuales, que hacen compleja su gestión. Hoy más que ayer se necesita de un soporte que les evite dar palos de ciego hacia el futuro. En este sentido, el marco EFQM les marca el paso hacia un objetivo honorable, la excelencia. Pero, dado que el contexto es cambiante, este modelo también ha tenido que adaptarse. En esta tesis se contemplan las diferencias entre la versión de 2013 y 2020 y se recomienda a las organizaciones que se acojan a modelos de excelencia empresarial que les permitan enfocar sus objetivos, redirigir el rumbo en aquellas compañías que hayan desvirtuado su misión, o fortalecer la marcha en aquellas que lo tengan claro. Y dado que el propio modelo se actualiza, también las organizaciones necesitan de capacidades que las ayuden a alcanzar sus objetivos, mejorando la gestión de la organización a través de la modificación y actualización de capacidades más operativas. Para tal fin, las capacidades dinámicas impulsan efectivamente la reconfiguración de capacidades operativas, a través de la reconfiguración de habilidades o procesos fundamentales, entre ellos, el de gestión del conocimiento. La finalidad no es otra que la de fortalecer a la organización frente a las amenazas en contextos dinámicos, en mercados altamente competitivos y asegurar ventajas competitivas o alcanzar las inexistentes.

De lo anterior, esta tesis aporta evidencias empíricas en cuanto a las relaciones entre el modelo EFQM y los beneficios que para la gestión les reportan a las organizaciones los procesos de gestión del conocimiento, así como la influencia de las capacidades dinámicas en los resultados que contempla la versión de 2013. Se resalta la importancia estratégica del conocimiento para la consecución de resultados y se confirma que el modelo EFQM de la versión de 2013 integra asuntos de gestión del conocimiento que ayudan a implementar los procesos de gestión de conocimiento, estableciendo una relación positiva también con los resultados.

Por otra parte, se demuestra que las capacidades dinámicas influyen en los procesos de gestión del conocimiento y mejoran las relaciones con los resultados particulares en clientes y empleados. Para tal fin, la tesis ha propuesto varios modelos cuyas variables latentes representan el proceso de gestión del conocimiento, las capacidades dinámicas, los resultados del modelo EFQM de la versión de 2013 (resultados en clientes, en el personal, en la sociedad y

resultados clave), así como el constructo Asuntos de gestión del conocimiento en el modelo EFQM y, finalmente, capacidades dinámicas. No existen en la literatura trabajos similares que hayan establecido un modelo que integre los asuntos de gestión del conocimiento del marco de excelencia EFQM a los procesos de gestión del conocimiento y encuentren a su vez relaciones con los resultados que propone el mismo. Desde sus criterios hasta sus resultados, la tesis aporta una radiografía que determina la relevancia del conocimiento dentro de este marco de excelencia. Por otra parte, el modelo que incorpora las capacidades dinámicas también opera dentro de las organizaciones que se acogen al modelo EFQM y evidencia la necesidad de incorporar capacidades dinámicas que reconfiguren procesos de gestión del conocimiento, dado que el propio marco es susceptible de actualizarse debido al entorno dinámico y los nuevos contextos. Tampoco la literatura presenta algo similar; y aun fuera del marco EFQM, tampoco establece modelos que relacionen las capacidades dinámicas con un proceso de gestión del conocimiento secuenciado a través de sus diferentes prácticas.

Como conclusión, la tesis subraya la importancia estratégica del conocimiento en el contexto del modelo EFQM y demuestra cómo las capacidades dinámicas pueden impulsar la adaptación y mejora continua en las organizaciones que siguen este marco de excelencia, así como mejorar los procesos de gestión del conocimiento para alcanzar mejores resultados. La investigación ofrece una visión única y valiosa de cómo estos constructos se entrelazan para ayudar a que las organizaciones supervivan en un mundo en constante evolución.

#### **5.4. LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

Hay varias limitaciones que deben ser señaladas para encuadrar el estudio dentro de estos campos de conocimiento y mejorar la comprensión entre los mismos. Asimismo, esta tesis invita a que futuros investigadores cubran con sus aportaciones dichas carencias y se acerquen más a la realidad con sus aportaciones.

La primera limitación es contextual y delimitada por el tiempo. La investigación empírica de los capítulos 3 y 4 se basa en el modelo EFQM de la versión de 2013, con una muestra de organizaciones excelentes que aplicaron este marco de gestión excelente en España. Por lo tanto, hasta la última aplicación efectiva de la versión de 2013, las organizaciones marcan un momento diferente a las que se autoevalúan con la nueva versión de 2020. Aunque las similitudes en los aspectos de gestión del conocimiento han sido expuestas en la literatura académica y reflejados en el presente trabajo, es cierto que hay un modelo de gestión novedoso que acerca a las organizaciones al contexto más actual ([Fonseca et al., 2021](#)) con nuevos criterios

y resultados a considerar. Tampoco se deben exportar los resultados más allá del contexto específico de las organizaciones estudiadas, dado que son organizaciones cuya filosofía de gestión es el alcance de la excelencia, una extensión de la gestión de la Calidad Total. Esto quiere decir que no todas las organizaciones operan bajo unos principios tan estrictos, como tampoco apuestan por la autoevaluación. Sí es cierto, por otra parte, que el modelo EFQM es de aplicación a cualquier tipo de organización y que las organizaciones que operan bajo estos estándares pueden servir de inspiración para aquellas que no estén familiarizadas con los modelos de excelencia empresarial. Igualmente, como se ha indicado la muestra la conforman organizaciones españolas, lo cual implica una limitación espacial que dificulta la generalización de los resultados debido a los factores culturales, demográficos, políticos, legislativos y particulares que no son coincidentes con entornos de organizaciones extranjeras. Es cierto que el marco de calidad EFQM está estandarizado a nivel internacional, pero los factores mencionados atrás limitan igualmente el estudio, por lo tanto, se debe de tener precaución a la hora de generalizar las aportaciones de esta investigación a otros contextos.

Respecto a la metodología, PLS-SEM facilita el estudio mediante el establecimiento de relaciones lineales entre variables latentes (no observadas) que concretizan conceptos teóricos; concretamente, en el capítulo 3 se establecen relaciones lineales entre los asuntos de gestión del conocimiento, el proceso de gestión de conocimiento y resultados en clientes, en el personal, en la sociedad y en asuntos clave. En el capítulo 4 se relacionan las capacidades dinámicas, el proceso de gestión del conocimiento y los resultados en clientes y el personal a través de dos modelos (solo uno de ellos con la variable latente *capacidades dinámicas*). El asunto es que no se han analizado las relaciones inversas en estos contextos, siendo adecuado analizarlas para futuras investigaciones. El software SmartPLS (Ringle et al., 2022) hasta la fecha no permite establecer análisis bidireccionales entre las variables latentes; tal vez en un futuro, de implementarse, se pueda comprender mejor la realidad a la que tratan de acercarse estos estudios.

En último lugar, a través de un cuestionario se han obtenido las percepciones de individuos particulares, de diferentes organizaciones que operan en diferentes sectores, que difieren en experiencia en autoevaluación, así como en el nivel de sello EFQM que tienen reconocido. Por lo tanto, son percepciones de directivos y/o responsables del área de Calidad, quienes han accedido a facilitar sus respuestas. No existen a nivel de grupo dentro de la organización, ninguna información adicional para mejorar la interpretación de los datos receptados.



## 5.5. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Con el objeto de orientar la investigación futura en estos campos de conocimiento, esta sección de la tesis aporta varias recomendaciones.

En primer lugar, el modelo EFQM opera con su versión más reciente (año 2020), por lo que se debe investigar acerca de las relaciones entre la gestión del conocimiento, sus procesos y el nuevo marco de excelencia a partir de los primeros resultados de autoevaluación que dispongan las organizaciones. La razón de ser del modelo EFQM es el alcance de la excelencia, pero la edición más actual pone el foco en nuevos retos estratégicos a considerar aparte de la gestión de excelencia como es la digitalización, sostenibilidad, economía circular o diversidad. De este modo, se presenta una oportunidad para enriquecer la investigación, dado que para los gestores es sumamente interesante saber en qué medida las capacidades dinámicas y la gestión del conocimiento afectan a los resultados y particularmente a los nuevos retos que se presentan. En este sentido, la última versión del modelo EFQM propone varias novedades en los constructos de resultados (*Percepción de los Grupos de Interés*: resultados de percepción de clientes, personas, inversores y reguladores, sociedad, partners y proveedores; y *Rendimiento estático y operativo*, compuesto por los logros alcanzados en la consecución del propósito y la creación de valor sostenible, el rendimiento financiero, el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés clave, la consecución de los objetivos estratégicos, por logros en la gestión del funcionamiento, en la gestión de la transformación, así como mediciones predictivas para el futuro de la organización).

Respecto a la relación entre la gestión del conocimiento y las capacidades dinámicas, se debe seguir investigando con objeto de comprender mejor sus relaciones e interacciones, así como su impacto sobre el rendimiento y los resultados. Algunas propuestas parecen posicionarse con mayor fuerza que otras y son aceptadas por otros autores, que las adoptan en investigaciones posteriores; sin embargo, forman parte de una investigación que no ha encontrado todavía consenso. La corriente más reciente que une ambos campos de conocimiento acaba por fundir las capacidades dinámicas y la gestión del conocimiento en lo que se denominan *capacidades dinámicas basadas en el conocimiento*. No obstante, habrá que ver si tiene un fuerte respaldo como para perdurar y expandirse.

En este sentido, las relaciones entre la gestión del conocimiento y las capacidades dinámicas son de interés para la literatura académica pero no se han presentado trabajos que relacionen las capacidades dinámicas con los procesos de gestión del conocimiento. Ver la influencia que las capacidades dinámicas tienen, no solo con una práctica particular de gestión del conocimiento

o con la gestión del conocimiento en general, sino con todo un proceso que conlleva la implementación de una serie de prácticas que, ejecutadas secuencialmente, ha de estudiarse con mayor profundidad y por ello, se recomienda que futuras investigaciones hagan esfuerzos en este sentido. Esta tesis rellena este vacío en la investigación, al proponer en su capítulo 4 una investigación empírica que analiza la relación entre las capacidades dinámicas y el proceso de gestión del conocimiento. No obstante, dado que la literatura académica ha presentado múltiples procesos de gestión del conocimiento y una taxonomía de capacidades dinámicas muy profusa, es de esperar que se produzcan avances en esta dirección.

Por otra parte, dado que esta tesis recoge el testigo de las propuestas de [Criado-García et al. \(2020\)](#), [Calvo-Mora et al. \(2015\)](#), sería interesante continuar con la investigación de las relaciones entre la gestión del conocimiento y los asuntos de gestión del conocimiento que estén implícitos en la nueva versión del modelo EFQM. Igualmente, sería interesante analizar en qué medida el modelo EFQM promueve el desarrollo de las capacidades dinámicas de acuerdo a sus criterios.

El modelo EFQM 2020 menciona en sus criterios 3 y 6 los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), *que constituyen un llamamiento a que los países y sus organizaciones actúen y promuevan la igualdad social, el buen gobierno y la prosperidad, al tiempo que protegen el planeta* ([EFQM, 2020](#)). Futuros trabajos pueden aprovechar este marco de excelencia para investigar si las organizaciones están implementando medidas que atiendan a estos objetivos de Naciones Unidas.

Respecto a la compleja taxonomía de las capacidades dinámicas, que dificulta la investigación en el campo, más cuando se intenta conectarlas a otras líneas de investigación, hay que hacer esfuerzos en este sentido. Esta problemática se puede abordar mediante la revisión sistemática y comparativa de los modelos existentes, identificando similitudes y diferencias clave. Es un trabajo útil que puede clarificar este campo de conocimiento y servir de aplicación en diversos contextos. Las capacidades dinámicas juegan un papel estratégico para las organizaciones y su encaje más idóneo parte de entenderlas correctamente.

La tesis tampoco ha llevado a cabo investigaciones que incluyan un análisis multigrupo considerando variables contextuales como el sector, el tamaño, el nivel de excelencia reconocido y la experiencia en autoevaluación dentro del contexto de las organizaciones excelentes que operan con el modelo EFQM. Esto se debe a que los datos de la muestra no permitieron analizar los efectos moderadores, ya que no fue posible segmentar la muestra de manera equitativa para asegurar la consistencia del estudio multigrupo ([Hair et al., 2021](#); [Cheah](#)

et al., 2020; Sarstedt et al., 2011). En la misma línea, sería interesante comparar organizaciones que no operen con el modelo EFQM con aquellas que sí lo hacen; todo con el objeto de estudiar el efecto que sobre los resultados tienen los procesos de gestión del conocimiento y las capacidades dinámicas entre unos u otros grupos. Además, siguiendo esta propuesta de investigación futura, también se puede optar por proponer estudios comparativos entre organizaciones que establezcan autoevaluaciones mediante el modelo EFQM, frente a aquellas que opten por otro modelo de excelencia empresarial. El contexto geográfico también permite establecer estudios comparativos entre organizaciones de diferentes países, dado que el modelo EFQM es de aplicación internacional. La cultura, el estilo de dirección, el nivel educativo, el acceso a recursos o la tecnología son factores diferenciadores entre unos y otros países que pueden condicionar la gestión excelente, el desarrollo de capacidades dinámicas o la importancia de establecer procesos de gestión del conocimiento.

Los estudios longitudinales son interesantes y ofrecen varias posibilidades para el análisis de acuerdo con esta tesis: analizar el comportamiento de las organizaciones que implementaron capacidades dinámicas a lo largo del tiempo y comprobar en qué medida se han adaptado a entornos cambiantes; estudiar en qué medida los procesos de gestión del conocimiento han influido positivamente en el desarrollo de la excelencia y si éstos han contribuido de manera significativa a la hora de obtener un reconocimiento. Estas investigaciones pueden proporcionar una perspectiva valiosa debido a que la autoevaluación y el sello de otorgado por el Club de Excelencia en España del modelo EFQM viene tras un periodo de gestión considerable. Igualmente, las capacidades dinámicas y la gestión del conocimiento se implementan con miras al largo plazo, dado su compromiso por la mejora continua. Consecuentemente el tiempo es un elemento fundamental para analizar cómo estas prácticas impactan y evolucionan en el contexto organizacional a lo largo del tiempo.

## Referencias bibliográficas

- Al Dhaheri, M., Ahmad, S. Z., Abu Bakar, A. R., & Papastathopoulos, A. (2023). Dynamic capabilities and SMEs competitiveness: the moderating effect of market turbulence. *Journal of Asia Business Studies*.
- Alavi, M. and Leidner, D. E. (2001), "Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues", *MIS Quarterly*, pp. 107-136.
- Alavi, M., Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2005). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of management information systems*, 191-224.
- Arpaci, I. (2017). Antecedents and consequences of cloud computing adoption in education to achieve knowledge management. *Computers in Human Behavior*, 70, 382-390.
- Calvo-Mora, A., Navarro-García, A., & Periañez-Cristobal, R. (2015). Project to improve knowledge management and key business results through the EFQM excellence model. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1638-1651.
- Chang, C. L. H., & Lin, T. C. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge management*, 19(3), 433-455.
- Cheah, J. H., Thurasamy, R., Memon, M. A., Chuah, F., & Ting, H. (2020). Multigroup analysis using SmartPLS: Step-by-step guidelines for business research. *Asian Journal of Business Research*, 10(3), I-XIX.
- Cofas, E. (2023). The role of big data in digitalizing information. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture & Rural Development*, 23(3).
- Criado-García, F., Calvo-Mora, A., & Martelo-Landroguez, S. (2020). Knowledge management issues in the EFQM excellence model framework. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 37(5), 781-800.
- Darawong, C. (2018). Dynamic capabilities of new product development teams in performing radical innovation projects. *International Journal of Innovation Science*, 10(3), 333-349.
- Donate, M. J., & de Pablo, J. D. S. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of business research*, 68(2), 360-370.
- EFQM (2020) EFQM model. European Foundation for Quality Management, Brussels, Belgium
- Fábregas, S. [Club Excelencia en Gestión] (23-04-21). *Descubre el modelo EFQM*. [Archivo de vídeo]. <https://youtu.be/eVmoqldN2c?feature=shared>
- Fonseca, L., Amaral, A., & Oliveira, J. (2021). Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 Relationships and Implications. *Sustainability* 2021, 13, 3107.
- García-Fernández, M. (2015). How to measure knowledge management: dimensions and model. *Vine*, 45(1), 107-125.
- García-Piqueres, G., Serrano-Bedia, A. M., & Pérez-Pérez, M. (2019). Knowledge management practices and innovation outcomes: The moderating role of risk-taking and proactiveness. *Administrative Sciences*, 9(4), 75.
- Girod, S. J., & Whittington, R. (2017). Reconfiguration, restructuring and firm performance: Dynamic capabilities and environmental dynamism. *Strategic management journal*, 38(5), 1121-1133.
- Hair Jr, J., Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.

- Hernández-Linares, R., Kellermanns, F. W., & López-Fernández, M. C. (2021). Dynamic capabilities and SME performance: The moderating effect of market orientation. *Journal of Small Business Management*, 59(1), 162-195.
- Hides, M. T., Davies, J., & Jackson, S. (2004). Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector—lessons learned from other sectors. *The TQM magazine*, 16(3), 194-201.
- Laaksonen, O. and Peltoniemi, M. (2018), “The essence of dynamic capabilities and their measurement”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20 No. 2, pp. 184-205, doi: 10.1111/ijmr.12122.
- Moşescu, I. A., Chivu, R. G., Popa, I. C., & Botezatu, F. (2021, March). Creating Value with Big Data in Marketing. In *International Conference on Business Excellence* (pp. 129-140). Cham: Springer International Publishing.
- Nieves, J., & Haller, S. (2014). Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism Management*, 40, 224-232.
- Rashidirad, M., & Salimian, H. (2020). SMEs’ dynamic capabilities and value creation: the mediating role of competitive strategy. *European Business Review*, 32(4), 591-613.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2022). SmartPLS 4. Oststeinbek: SmartPLS GmbH. *J. Appl. Struct. Equ. Model.*
- Roldán y Cepeda (2018). Seminario Modelos de Ecuaciones Estructurales basados en la Varianza: Partial Least Squares (PLS). Módulo 2. Análisis de Modelos PLS y Metodología Avanzada. (pp. 100). Universidad de Sevilla.
- Sarstedt, M., Henseler, J., & Ringle, C. M. (2011). Multigroup analysis in partial least squares (PLS) path modeling: Alternative methods and empirical results. In *Measurement and research methods in international marketing* (pp. 195-218). Emerald Group Publishing Limited.
- Savastano, M., Cucari, N., Dentale, F., & Ginsberg, A. (2022). The interplay between digital manufacturing and dynamic capabilities: an empirical examination of direct and indirect effects on firm performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(2), 213-238.
- Scheuer, L. J., & Thaler, J. (2022). HOW do dynamic capabilities affect performance? A systematic review of mediators. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.006>
- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of management annals*, 12(1), 390-439.
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLSpredict. *European journal of marketing*, 53(11), 2322-2347.
- Sinek, S., Mead, D., & Docker, P. (2018). *Encuentra tu porqué: una guía práctica para encontrar un propósito en el trabajo*. Empresa Activa.
- Sütőová, A., Teplická, K., & Straka, M. (2022). Application of the EFQM Model in the Education Institution for Driving Improvement of Processes towards Sustainability. *Sustainability*, 14(13), 7711.
- Taghizadeh, S. K., Rahman, S. A., Nikbin, D., Radomska, M., & Maleki Far, S. (2023). Dynamic capabilities of the SMEs for sustainable innovation performance: role of environmental turbulence. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.

Van Schoten, S., de Blok, C., Spreeuwenberg, P., Groenewegen, P., & Wagner, C. (2016). The EFQM Model as a framework for total quality management in healthcare: Results of a longitudinal quantitative study. *International journal of operations & production management*, 36(8), 901-922.

Wilden, R., Devinney, T. M., & Dowling, G. R. (2016). The architecture of dynamic capability research identifying the building blocks of a configurational approach. *Academy of management annals*, 10(1), 997-1076.

Zhou, S. S., Zhou, A. J., Feng, J., & Jiang, S. (2019). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. *Journal of Management & Organization*, 25(5), 731-747.



---

## APÉNDICE

---





---

**APÉNDICE**

**CUESTIONARIO**

---



### Instrucciones

- 1 Estimado Sr/Sra., es muy importante para nosotros obtener su valiosa colaboración.
  - 2 El presente cuestionario forma parte del desarrollo de una Tesis Doctoral que se está desarrollando en la Universidad de Sevilla y Cádiz, dentro del Programa de Doctorado "Gestión Estratégica y Negocios Internacionales".
  - 3 El objetivo principal es valorar la experiencia de su organización en la implantación del Modelo EFQM de Excelencia y analizar cómo la utilización del Modelo EFQM contribuye a la mejora de la gestión del conocimiento de su organización.
  - 4 La información que nos suministre será tratada siempre de manera agregada, asegurando el anonimato.
  - 5 Si tiene alguna duda en cualquier aspecto, no dude en contactar con nosotros (José Bocoya, -Doctorando- [jose.bocoya@uca.es](mailto:jose.bocoya@uca.es); Arturo Calvo-Mora Schmidt, -Director- [schmidt@us.es](mailto:schmidt@us.es)).
  - 6 Si desea que se le envíe un resumen de las investigaciones realizadas, por favor, indíquenos una dirección de correo electrónico a la que poder enviar dicha información: \_\_\_\_\_.
- MUCHAS  
GRACIAS POR SU TIEMPO Y SU DISPOSICIÓN.

Por favor, complete la siguiente información sobre su organización y sobre el reconocimiento de excelencia EFQM que posee en la actualidad

Marque el Nivel del Sello Otorgado	Compromiso	+300	+400	+500
Marque los años de Experiencia con la Autoevaluación EFQM	Menos de 2 años	De 2 a 4 años	Más de 4 años	
Indique la Comunidad Autónoma en la que se encuentra su Empresa Matriz				
Marque con una <b>X</b> el ámbito o sector en el que realiza su actividad principal	Administraciones y Entidades Públicas Banca y Seguros Construcción e Inmobiliarias Educación (Colegios, Universidades...) Energía y Utilities Industria Sanidad Servicios (ocio, profesionales...) Tecnología de la Información y las Comunicaciones Transporte Otro, indicar:			
Tamaño según el número de trabajadores de su empresa	Hasta 10	De 10 a 49	De 50 a 249	250 o más
Marque con una <b>X</b> si existe en su empresa un área específica para la gestión:	del Conocimiento		de la Calidad	
Antigüedad de su empresa (en años)				
Puesto que ocupa Ud. en su empresa				

**1.- GESTIÓN DE LA EXCELENCIA Y DEL CONOCIMIENTO**

Señale su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, siendo 1: total desacuerdo, y 7: total acuerdo con la afirmación.

**En su organización...**

GEIa1	Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia	1	2	3	4	5	6	7
GEIb2	Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento	1	2	3	4	5	6	7
GEIc3	Los líderes se implican con los grupos de interés externos	1	2	3	4	5	6	7
GEId4	Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización	1	2	3	4	5	6	7
GEeb5	La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades	1	2	3	4	5	6	7
GEec6	La estrategia y las políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan	1	2	3	4	5	6	7
GEpb7	Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas	1	2	3	4	5	6	7
GEpc8	Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidades	1	2	3	4	5	6	7
GEpd9	Las personas se comunican eficazmente entre ellas	1	2	3	4	5	6	7
GEaa10	Se gestiona las relaciones con socios y proveedores para obtener un beneficio sostenible	1	2	3	4	5	6	7
GEad11	Se gestiona la tecnología para hacer realidad la estrategia	1	2	3	4	5	6	7
GEae12	Se gestiona la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización	1	2	3	4	5	6	7
GEpb13	Los productos y servicios se desarrollan para ofrecer un valor óptimo a los clientes	1	2	3	4	5	6	7
GEpd14	Se producen, distribuyen y gestionan los productos y/o servicios fortaleciendo la cadena de valor	1	2	3	4	5	6	7

## 2.- PROCESO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Señale su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, siendo 1: total desacuerdo, y 7: total acuerdo con la afirmación:

### En su organización...

GC1	Las unidades o departamentos se relacionan con la alta dirección para adquirir nuevos conocimientos	1	2	3	4	5	6	7
GC2	Los empleados de una unidad o departamento visitan con regularidad otras unidades o departamentos	1	2	3	4	5	6	7
GC3	Se recoge información con medios informales (comidas con amigos de otros departamentos, charlas con compañeros de nuestra oficina,...)	1	2	3	4	5	6	7
GC4	Se visitan otras áreas para obtener información o comunicarla	1	2	3	4	5	6	7
GC5	Es habitual organizar reuniones especiales con clientes o terceros para adquirir nuevos conocimientos	1	2	3	4	5	6	7
GC6	Los empleados se reúnen regularmente con profesionales externos como asesores, gestores o consultores	1	2	3	4	5	6	7
GC7	Son muy lentos en identificar cambios en el mercado (competencia, leyes, cambios en demografía, ...)	1	2	3	4	5	6	7
GC8	Se identifican rápidamente las nuevas oportunidades que surgen para servir a los clientes	1	2	3	4	5	6	7
GC9	Se analiza e interpreta rápidamente los cambios que proceden del mercado	1	2	3	4	5	6	7
GC10	Se analiza e interpreta rápidamente los cambios en los gustos de nuestros clientes	1	2	3	4	5	6	7

### En su organización...

GC11	Se consideran habitualmente las consecuencias de los cambios en los mercados sobre los nuevos servicios	1	2	3	4	5	6	7
GC12	Los empleados conservan y archivan la nueva información para un uso futuro	1	2	3	4	5	6	7
GC13	Se entiende el valor del nuevo conocimiento adquirido sobre el ya existente	1	2	3	4	5	6	7
GC14	Los empleados rara vez comparten entre sí experiencias sobre el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
GC15	Raramente se aprovechan las oportunidades que surgen del nuevo conocimiento adquirido	1	2	3	4	5	6	7
GC16	Nos reunimos periódicamente para discutir acerca de las nuevas tendencias del mercado y sobre el desarrollo de nuevos servicios	1	2	3	4	5	6	7
GC17	Se conocen claramente cómo deben ser mejoradas las actividades de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
GC18	Las quejas de los clientes caen en saco roto	1	2	3	4	5	6	7
GC19	Existe una clara división de roles y responsabilidades	1	2	3	4	5	6	7
GC20	Se estudia constantemente cómo explotar el conocimiento de la mejor forma posible	1	2	3	4	5	6	7
GC21	Existen dificultades a la hora de desarrollar nuevos productos y servicios	1	2	3	4	5	6	7
GC22	Los empleados tienen un lenguaje común respecto a los nuevos productos y servicios	1	2	3	4	5	6	7

**Su organización dispone de procesos para...**

GC23	Incorporar el conocimiento a la puesta en marcha de nuevos productos y servicios	1	2		3	4	5	6
GC24	Convertir el conocimiento adquirido sobre la competencia en planes de acción	1	2		3	4	5	6
GC25	Seleccionar el conocimiento adecuado en cada situación	1	2		3	4	5	6
GC26	Transferir el conocimiento organizativo a los empleados	1	2		3	4	5	6
GC27	Incorporar en la empresa el conocimiento de los empleados	1	2		3	4	5	6
GC28	Incorporar en la empresa el conocimiento de otras empresas	1	2		3	4	5	6
GC29	Distribuir el conocimiento por toda la empresa	1	2		3	4	5	6
GC30	Integrar diferentes orígenes y tipos de conocimiento	1	2		3	4	5	6
GC31	Almacenar y organizar el conocimiento	1	2		3	4	5	6
GC32	Reemplazar el conocimiento obsoleto	1	2		3	4	5	6

**Su organización dispone de procesos para...**

GC33	Aplicar lo aprendido de los errores cometidos	1	2	3	4	5	6	7
GC34	Aplicar lo aprendido a través de la experiencia	1	2	3	4	5	6	7
GC35	Usar el conocimiento en el desarrollo de nuevos productos y servicios	1	2	3	4	5	6	7
GC36	Usar el conocimiento en la resolución de nuevos problemas	1	2	3	4	5	6	7
GC37	Encontrar rápidamente el tipo de conocimiento necesario para resolver cada problema	1	2	3	4	5	6	7
GC38	Utilizar el conocimiento para mejorar la eficiencia	1	2	3	4	5	6	7
GC39	Utilizar el conocimiento para adaptar sus planes estratégicos	1	2	3	4	5	6	7
GC40	Localizar y aplicar el conocimiento necesario para poder cambiar las condiciones competitivas	1	2	3	4	5	6	7
GC41	Lograr que el conocimiento esté disponible para todos aquellos que lo necesitan	1	2	3	4	5	6	7
GC42	Aprovechar rápidamente el nuevo conocimiento que llega a la empresa	1	2	3	4	5	6	7
GC43	Aplicar con celeridad el conocimiento necesario en situaciones competitivas urgentes y/o críticas	1	2	3	4	5	6	7

### 3.- CAPACIDADES DINÁMICAS

Señale su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, siendo 1: total desacuerdo, y 7: total acuerdo con la afirmación

#### Su organización...

CDd1	Explora frecuentemente el entorno para identificar nuevas oportunidades de negocio	1	2	3	4	5	6	7
CDd2	Revisa periódicamente el efecto de los cambios de su entorno empresarial sobre los clientes	1	2	3	4	5	6	7
CDd3	Revisa los esfuerzos dedicados al desarrollo de los productos/servicios para asegurar que están en línea con lo que el cliente quiere	1	2	3	4	5	6	7
CDd4	Dedica tiempo a la implantación de ideas de nuevos productos/procesos y a la mejora de los existentes	1	2	3	4	5	6	7

#### Su organización...

CDa5	Cuenta con procesos y rutinas efectivas para identificar, valorar e importar nueva información y conocimiento	1	2	3	4	5	6	7
CDa6	Cuenta con procesos y rutinas adecuadas para asimilar nueva información y conocimiento	1	2	3	4	5	6	7
CDa7	Es eficaz en la transformación de la información existente en nuevos conocimientos	1	2	3	4	5	6	7
CDa8	Es eficaz en la utilización del conocimiento en nuevos productos/procesos	1	2	3	4	5	6	7
CDa9	Es eficaz en el desarrollo de nuevos conocimientos que tengan el potencial de influir en el desarrollo de productos/procesos	1	2	3	4	5	6	7

#### Su organización...

CDi10	Los empleados están dispuestos a contribuir con su esfuerzo individual a la organización	1	2	3	4	5	6	7
CDi11	Tiene una comprensión global de las tareas y responsabilidades de cada empleado	1	2	3	4	5	6	7
CDi12	Es consciente de quién ha especializado sus habilidades y conocimientos relevantes para el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
CDi13	Interrelaciona cuidadosamente sus acciones para adaptarse a las condiciones cambiantes	1	2	3	4	5	6	7
CDi14	Logra que sus empleados interconecten con éxito sus actividades	1	2	3	4	5	6	7

#### Su organización...

CDc15	Se asegura que el resultado del trabajo de cada empleado esté sincronizado con el de otros	1	2	3	4	5	6	7
CDc16	Garantiza una asignación adecuada de los recursos materiales e inmateriales	1	2	3	4	5	6	7
CDc17	Asigna tareas a los empleados acordes con sus conocimientos y habilidades	1	2	3	4	5	6	7
CDc18	Se asegura que haya compatibilidad entre la experiencia de los empleados y los procesos de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
CDc19	En general, está bien coordinada	1	2	3	4	5	6	7

#### Su organización...

CDr20	Puede reconfigurar con éxito sus recursos para crear nuevos activos productivos	1	2	3	4	5	6	7
CDr21	A menudo se dedica a diseñar nuevas formas de combinar los recursos para adaptarnos mejor a sus mercados y a sus activos	1	2	3	4	5	6	7



#### 4.- RESULTADOS

Señale su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, siendo 1: total desacuerdo, y 7: total acuerdo con la afirmación:

**Respecto a los resultados en los clientes, el proceso de autoevaluación y evaluación externa que ha desarrollado su organización ha contribuido...**

Rcp1	Al incremento del valor otorgado por los clientes a los productos y servicios	1	2	3	4	5	6	7
Rcp2	A la mejora en la distribución de productos y servicios	1	2	3	4	5	6	7
Rcp3	Al incremento de la fidelización y compromiso de los clientes	1	2	3	4	5	6	7
Rcr4	A la mejora del servicio, atención y apoyo al cliente	1	2	3	4	5	6	7
Rcr5	A la implicación de los clientes en el diseño de productos, procesos y/o servicios	1	2	3	4	5	6	7

**Respecto a los resultados en las personas, el proceso de autoevaluación y evaluación externa que ha desarrollado su organización ha contribuido ...**

Rpp6	Al incremento de la satisfacción, implicación y compromiso de los empleados	1	2	3	4	5	6	7
Rpp7	Al incremento de la motivación y asunción de responsabilidades de los empleados	1	2	3	4	5	6	7
Rpp8	A la adquisición de competencias y la mejora de la formación del personal	1	2	3	4	5	6	7
Rpp9	A la mejora de la comunicación entre los trabajadores	1	2	3	4	5	6	7
Rpp10	A la mejora de las condiciones de trabajo	1	2	3	4	5	6	7

**Respecto a los resultados en la sociedad, el proceso de autoevaluación y evaluación externa que ha desarrollado su organización ha contribuido...**

Rsp11	A la mejora del impacto ambiental	1	2	3	4	5	6	7
Rsp12	A un mayor compromiso e implicación de la organización con las causas sociales	1	2	3	4	5	6	7
Rsp13	A la mejora de la imagen y reputación de la organización en la Sociedad	1	2	3	4	5	6	7
Rsr14	Al cumplimiento de la legislación y las diferentes normativas que le afectan	1	2	3	4	5	6	7
Rsr15	A la mejora de los resultados relacionados con la salud y seguridad en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7

**Respecto a los resultados clave, el proceso de autoevaluación y evaluación externa que ha desarrollado su organización ha contribuido ...**

Rc16	Al incremento de las ventas	1	2	3	4	5	6	7
Rc17	A la mejora de los resultados económico-financieros	1	2	3	4	5	6	7
Rc18	A la mejora de los resultados o rendimiento de los procesos clave	1	2	3	4	5	6	7
Rc19	A la mejora de la percepción de los grupos de interés que aportan la financiación	1	2	3	4	5	6	7
Rc20	A la mejora de los resultados de la gestión del presupuesto	1	2	3	4	5	6	7

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN