

## El impacto del factor estratégico en los proyectos de gestión del conocimiento del sector de la consultoría

**Marta Mas-Machuca**

Universitat Politècnica de Catalunya  
(Spain)

[marta.mas-machuca@upc.edu](mailto:marta.mas-machuca@upc.edu)

**Carme Martinez-Costa**

Universitat Politècnica de Catalunya  
(Spain)

[mcarme.martinez@upc.edu](mailto:mcarme.martinez@upc.edu)

*Received September, 2008*

*Accepted October, 2008*

### **Resumen:**

Los proyectos de Gestión del Conocimiento en el sector de la consultoría se han convertido en una necesidad para conseguir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Entre todos los factores que influyen en el éxito de un proyecto de Gestión del Conocimiento, los factores estratégicos tienen un peso decisivo según la literatura existente. A pesar de que muchos estudios anteriores han destacado el papel del factor estratégico para lograr el éxito de un proyecto de Gestión del Conocimiento, pocos lo han cuantificado. El objetivo de este artículo se centra, en identificar los elementos que configuran el factor estratégico y de cuantificar su contribución en la maximización de beneficios. La metodología de la investigación se basa en los modelos de ecuaciones estructurales para validar las hipótesis. Los resultados confirman la importancia de la dimensión estratégica en un proyecto de Gestión del Conocimiento en las empresas de consultoría.

**Palabras clave:** Gestión del Conocimiento, estrategia corporativa, ventaja competitiva, factores críticos de éxito, consultoría.

**Title:** The impact of the strategic factor in Knowledge Management projects in the Consulting Industry

**Abstract:**

The projects of Knowledge Management in the consulting industry have become a necessity to obtain sustainable competitive advantages. Between all the factors that influence in the success of a Knowledge Management project, the strategic ones have a decisive weight according to existing literature. Although many studies raise the issue of strategy's influence on Knowledge Management success, few have measured them. This paper aims to identify the elements that configure the strategic dimension and measure its contribution in order to maximize the profit. The research methodology is based on a Structural Equation Model to validate the hypothesis. The findings highlight the huge influence of strategy in Knowledge Management project's success in the consultancy industry.

**Keywords:** Knowledge Management, strategy, competitive advantage, critical success factors, consultancy.

## 1. Introducción

Según Prusak (2001), la fuente principal de creación de ventajas competitivas de una empresa reside fundamentalmente en sus conocimientos, o más concretamente en lo que sabe, en cómo usa lo que sabe y en su capacidad de aprender nuevas cosas. Por tanto, el conocimiento se convierte en el recurso más importante y estratégico en la empresa y su adecuada gestión y aplicación ayuda a la consecución de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Grant, 1991). En el caso del sector de la consultoría de manera especial, ya que se trata de empresas intensivas en conocimiento donde la aplicación de proyectos de Gestión del Conocimiento para mejorar su propia gestión interna se ha convertido en una necesidad (Sarvary, 1999).

El objetivo de este artículo es identificar y contrastar los elementos que configuran el factor estratégico y analizar su contribución para lograr el éxito de un proyecto de Gestión del Conocimiento en una empresa consultora. En primer lugar, se

desarrolla el marco teórico que sitúa el tema de la investigación y lleva a diseñar un modelo de análisis. Posteriormente, a través de la técnica de modelos de ecuaciones estructurales, se contrasta la hipótesis del trabajo. En último lugar, se presentan los resultados obtenidos, las discusiones y conclusiones de este trabajo.

## 2. Marco teórico

Los proyectos de Gestión del Conocimiento más efectivos son aquellos que se centran en los procesos críticos de negocio aportando mejoras significativas en las empresas. Los impactos que acostumbran a tener estos proyectos en la gestión de la empresa son (De Long, 1997):

- Reducción del tiempo de respuesta al mercado: En el caso de una empresa consultora, al mejorar la eficiencia interna se pueden reducir los plazos de las implantaciones de proyectos tecnológicos al aprovechar las mejores prácticas de los proyectos.
- Reducción de costes: Reducir los errores en la organización tiene un impacto positivo en la cuenta de resultados
- Incremento de eficiencia por la reutilización de activos del conocimiento: En este sector, aprovechar el conocimiento generado de manera diaria para futuras acciones, es de mucha utilidad
- Incremento de la flexibilidad de la empresa. La mejora de los procesos les permiten diseñar estrategias más competitivas frente a la competencia y ver nuevas oportunidades del mercado
- Incremento del valor del producto y servicio ofrecido: Cualquier mejora en la organización tiene un impacto de manera más o menos directa en el cliente. La calidad percibida del cliente será mayor, en cuanto más eficiente sea la empresa

El éxito de la puesta en marcha de un proyecto de Gestión del Conocimiento vendrá determinado por una serie de factores críticos de éxito (critical success factors o CSFs) estudiados por diversos autores. Se trata de aquellos factores internos, controlables en cierta medida por la empresa y que su aplicación ayuda a maximizar la eficacia de los proyectos. Yew (2005) agrupa todos los factores

críticos de éxito para la implantación de la Gestión del Conocimiento en nueve elementos. En la tabla 1 se detallan los principales autores que proponen cada factor crítico de éxito:

CSFs	Factores clave generales en la literatura	Autores que lo proponen
1	Gestión del liderazgo y apoyo de la dirección	Skyrme y Amidon (1997), Holsapple y Joshi (2000), Davenport et al (1998), Liebowitz (1999), Yew (2005), Hung (2005) Akhavan (2006), Storey y Barnett (2000), Sharp (2003)
2	Cultura de la empresa	Skyrme y Amidon (1997), Davenport et al (1998), Liebowitz (1999), Hung (2005), Yew (2005), Akhavan (2006)
3	Tecnología bien desarrollada	Skyrme y Amidon (1997), Davenport et al (1998), Liebowitz (1999), Hung (2005), Yew (2005), Akhavan (2006)
4	Estrategia de la empresa acorde con los principios de la Gestión del Conocimiento	Skyrme y Amidon (1997), Davenport et al (1998), Liebowitz (1999), Zack (1999), Maier Y Remus (2002), Hung (2005), Yew (2005), Akhavan (2006)
5	Medición	Holsapple y Joshi (2000), Davenport et al (1998), Hung (2005), Yew (2005).
6	Roles y responsabilidades en la estructura organizativa	Davenport et al (1998), Liebowitz (1999), Yew (2005), Hung (2005) Akhavan (2006), Nonaka y Takeuchi (1995).
7	Procesos internos de negocio	Skyrme y Amidon (1997), Holsapple y Joshi (2000), Davenport et al (1998), Yew (2005), Hung (2005) Akhavan (2006)
8	Recompensas y reconocimientos por compartir conocimientos	Davenport et al (1998), Liebowitz (1999), Yew (2005), Hung (2005), Yahya y Goh (2002) y Hauschild (2001).
9	Recursos Humanos: formación y aprendizaje	Holsapple y Joshi (2000), Yew (2005), Hung (2005) Akhavan (2006)

Tabla 1: Factores clave de un proyecto de Gestión de Conocimiento por autores

En esta investigación, se han agrupado estos elementos en cinco categorías o dimensiones, que son los factores estratégicos, culturales, tecnológicos, procesos y humanos, tal y como se muestra en la tabla 2:

Categorías	Factores agrupados	Factores clave de la literatura
A	Factor estratégico	Gestión del liderazgo y apoyo de la dirección
		(4) Estrategia de la empresa acorde con los principios de la Gestión del Conocimiento
		(6) Estructura organizativa flexible
		(8) Recompensas e incentivos por compartir conocimientos
B	Factor cultural	Cultura de la empresa
C	Factor tecnológico	(5) Medición
D	Factor procesos	(7) Procesos internos de negocio
E	Factor humano	(9) Recursos Humanos: formación y aprendizaje

Tabla 2: Factores clave de un proyecto de Gestión de Conocimiento

Entre todos los factores influyentes, el factor estratégico posee un papel crucial ya que sin una buena orientación estratégica del proyecto todas las siguientes fases no podrán ser correctamente implantadas ni gestionadas. Por tanto, el objetivo de esta comunicación es identificar y contrastar los elementos que configuran el factor estratégico y analizar su contribución para lograr el éxito de un proyecto de Gestión del Conocimiento en una empresa consultora.

### 3. Modelo de la investigación

La figura 1 muestra el modelo de análisis propuesto. La hipótesis básica consiste en contrastar la influencia de los elementos que conforman el factor estratégico en el logro de mayores beneficios. La hipótesis se puede formular de la siguiente manera:

*Hipótesis 1: Las empresas consultoras que tengan en cuenta el factor estratégico a la hora de abordar un proyecto de Gestión del Conocimiento, obtendrán un mayor éxito en los resultados obtenidos.*

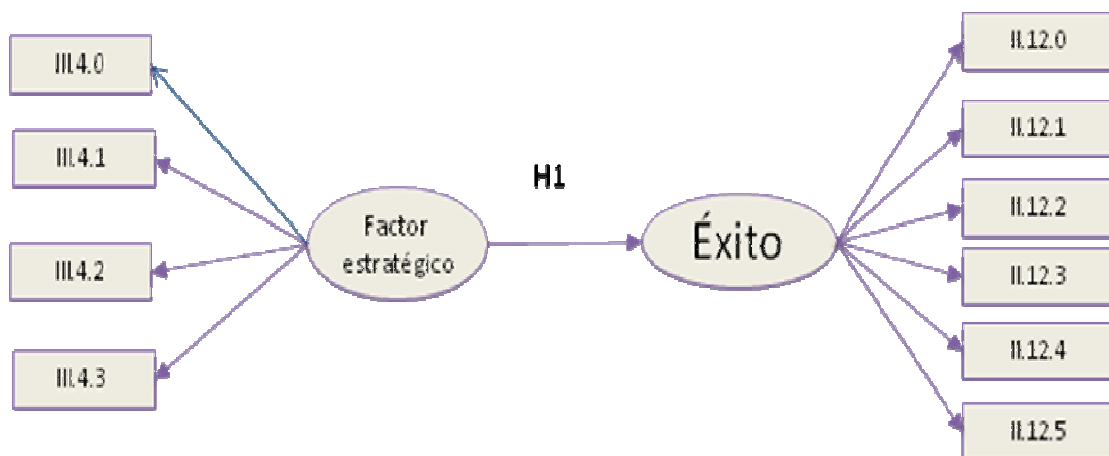


Figura 1: Relación causal entre el factor estratégico y el éxito del proyecto

En la tabla siguiente, se identifican los elementos que conforman el factor estratégico (ítems III.4.0., III.4.1., III.4.2. y III.4.3.) y los elementos que conforman el éxito de los proyectos de Gestión del Conocimiento (ítems II.12.0, II.12.1., II.12.2, II.12.3, II.12.4. y II.12.5.), desarrollados en los puntos siguientes:

Nº ítem	Composición de los factores estratégicos
III.4.0.	Apoyo de la dirección de la empresa.
III.4.1.	Incentivos para compartir.
III.4.2.	Estructura organizativa flexible.
III.4.3.	Cambiar la misión y visión corporativas.
Nº ítem	Composición del éxito de un proyecto de Gestión del Conocimiento en una consultora
II.12.0.	Aumento la capacidad de innovación.
II.12.1.	Incremento la satisfacción del cliente.
II.12.2.	Capacidad para adaptarse al cambio.
II.12.3.	Incremento de la calidad en los procesos internos –más eficiencia-.
II.12.4.	Incremento de las ventas.
II.12.5.	Incremento del conocimiento y preparación de los consultores.

Tabla 3: Ítems que conforma el factor estratégico y el éxito

### El factor estratégico como factor clave para lograr el éxito del proyecto

Los elementos que conforman el llamado factor estratégico, según la literatura existente, serían los siguientes:

- Apoyo de la dirección de la empresa
- Incentivos para compartir
- Estructura organizativa flexible
- Estrategia corporativa para reorientar la misión de la empresa

A continuación se hará una descripción de cada uno de los elementos del factor estratégico:

#### Apoyo de la dirección de la empresa

Si la dirección de la compañía no apoya la construcción de nuevos conocimientos y su diseminación por la organización, la efectividad de los proyectos de Gestión del Conocimiento será mínima. Además, no tiene que ser algo espontáneo ni de un grupo reducido de personas de la organización, sino que las directrices del proyecto deben estar contempladas dentro del plan estratégico de la empresa. Sólo así, la Gestión del Conocimiento tendrá una vigencia en el tiempo. El apoyo firme y comprometido de la dirección como condición necesaria para alcanzar el éxito de la

Gestión del Conocimiento es sostenido por diversos autores como Davenport (1998), Storey y Barnett (2000), Sharp (2003), entre otros.

Además, este apoyo de las altas jerarquías de la empresa debe venir por un liderazgo en la organización. Los líderes son importantes en la medida que son modelos ejemplares de la conducta que debe seguir todo trabajador del conocimiento (Holsapple y Joshi, 2000) y de manera especial en la empresas consultoras.

### *Incentivos y recompensas por compartir conocimientos*

Compartir información y conocimiento es una cuestión que depende de las personas y su voluntad. La organización debe motivar a las personas que la integran a que se abran a recibir nuevos conocimientos y estén dispuestas a poner en común sus conocimientos. Sólo si los consultores están motivados y dispuestos a trabajar en el proyecto de Gestión del Conocimiento, se conseguirán beneficios para la organización.

Por este motivo, resulta indispensable que se establezcan incentivos, recompensas o reconocimientos de algún tipo, para animar a los empleados a compartir y aplicar nuevos conocimientos. Diversos estudios, como los de Yahya y Goh (2002) y Hauschild (2001), analizan qué incentivos monetarios y no monetarios se pueden incorporar en el sistema de retribución y evaluación de los empleados para conseguir estos objetivos.

### *Estructura organizativa flexible*

Otro de los elementos centrales a tener en cuenta es el desarrollo de una estructura organizativa apropiada. Esto implica establecer un conjunto de roles (incluido el de Gestor del Conocimiento o Chief Executive Officer, CKO), tareas de Gestión del Conocimiento y equipos de trabajo multidisciplinares (Davenport, 1998).

Además, se debe proponer nuevas formas de estructura organizativa más flexibles que permitan a las personas tener más autonomía. Eso es posible en una empresa donde los valores que conformen la cultura de empresa sean el compromiso, la confianza y la colaboración. Una de las aportaciones más conocidas en este campo es la estructura organizativa de tipo hipertexto propuesta por los autores Nonaka y

Takeuchi (1995). Las empresas consultoras deben ser especialmente organizaciones flexibles y preparadas para los cambios del entorno en el que viven.

*Estrategia de la empresa acorde con los principios de la Gestión del Conocimiento para cambiar la misión*

Por último, un elemento que afecta al logro del éxito de la Gestión del Conocimiento es tener una estrategia bien planteada y formulada que permita a la empresa desarrollar todas sus capacidades de la mejor manera. Sólo si los proyectos de Gestión de Conocimiento están en armonía con la estrategia de la compañía, se alcanzarán los resultados propuestos. Este claro vínculo entre estrategia corporativa y Gestión del Conocimiento es defendida por diversos autores como Liebowitz (1999), Zack (1999) y Maier y Remus (2002), entre otros.

Por otro lado, la dirección de la empresa puede ayudarse de la Gestión del Conocimiento para aderezar el rumbo de la compañía y cambiar su visión y misión. La empresa consultora podrá así fundamentar sus ventajas competitivas sostenidas en el tiempo y gestionar correctamente el conocimiento y talento de sus consultores. De esta manera, se convertirá en una empresa basada en el conocimiento.

**Identificación de los elementos que conforman el éxito de un proyecto de gestión del Conocimiento en una empresa consultora**

Para la elección de las variables o los elementos que conforman el éxito de un proyecto de Gestión del Conocimiento se han seguido los estudios cuantitativos de KPMG (1999), Chourides (2003) y Choy (2006); y los estudios cualitativos de Allee (1997), Ruggles (1998), Wiig (2000) y Egbu (2005).

Los beneficios reales que se pretenden obtener tras la implantación de un proyecto de Gestión del Conocimiento son los siguientes:

- Aumento de la capacidad de innovación
- Incremento de la satisfacción del cliente
- Capacidad para adaptarse al cambio



- Incremento de la calidad en los procesos internos –más eficiencia-
- Incremento de las ventas
- Incremento del conocimiento y preparación de los consultores

Siguiendo a Jennex (2007) el éxito de un proyecto de Gestión del Conocimiento es un concepto multidimensional. Este debe contemplar la captura del correcto conocimiento para ser utilizado por la persona adecuada y de esta forma, mejorar la actividad personal y organizacional. Se puede llegar a cuantificar el éxito de un proyecto de Gestión del Conocimiento siguiendo estas seis medidas que se obtienen de los resultados de la empresa.

#### **4. Metodología de la investigación**

En primer lugar, se ha realizado una revisión de la literatura existente en este campo. Con toda la información recogida se ha diseñado una encuesta a realizar a personas que han trabajado o dirigido un proyecto de Gestión del Conocimiento en una empresa consultora. A través de un análisis factorial confirmatorio se han identificado y validado las escalas de medida del modelo propuesto. En último lugar, para conocer la contribución del factor estratégico en el éxito de un proyecto de Gestión del Conocimiento se ha diseñado un modelo de ecuaciones estructurales.

#### **Selección de la muestra**

El análisis empírico se ha realizado a una muestra de empresas de consultoría cuyo ámbito de actuación es Cataluña. Para realizar dicho estudio se ha contado con la colaboración de la Associació Catalana d'Empreses Consultores (ACEC), que constituye más del 65% de la consultoría realizada en Catalunya. La recogida de la información ha sido hecha a través de un cuestionario enviado principalmente vía correo electrónico.

Se ha acotado el ámbito de estudio a dicho sector porque una empresa de consultoría resulta idónea para contrastar la hipótesis planteada por las siguientes razones:

- La actividad empresarial que realiza una empresa consultora es la de ofrecer a sus clientes la experiencia y conocimiento de sus consultores. Una correcta Gestión del Conocimiento es una necesidad básica de negocio (Ribeiro, 1998)
- El sector de la consultoría es un sector intensivo en conocimiento donde tienen un papel relevante todos los aspectos relacionados con la creación, transmisión y aplicación de dichos conocimientos (Sarvary, 1999)
- El papel de la tecnología dentro del sector de la consultoría juega un papel importante y las personas que lo integran suelen tener unas capacidades y una formación adecuada para su buen desempeño (Kim, 2007)

A continuación se detalla la ficha técnica de la investigación realizada que resume los principales puntos del trabajo de campo:

<b>Universo</b>	<b>Empresas consultoras que tengan actividad en Catalunya</b>
Ámbito	Catalunya
Tamaño muestral	100 cuestionarios
Unidad de análisis	Responsables de proyecto o consultores
Persona a quien se dirige la encuesta	Director General/Director de Proyecto de Gestión del Conocimiento/consultor
Nivel de Confianza	95% (z=1.96)
Margen de error estadístico	± 2.99% (para un nivel de confianza del 95% para el caso más desfavorable p=q=0.5)
Periodo temporal	Mayo-Octubre 2.006
Diseño y realización	Departament d'Organització d'Empreses y el departament d'Investigació Operativa, de l'Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Industrial de Barcelona. (Universitat Politècnica de Catalunya) y la colaboración de la ACEC.

Tabla 4: Ficha técnica de la investigación

## 5. Resultados obtenidos y discusión

Para medir la fiabilidad se va a utilizar uno de los métodos más frecuentes, que es el alfa de Cronbach. Se puede comprobar la fiabilidad del factor estratégico ya que posee un valor de 0,779 y la fiabilidad del factor de éxito de un proyecto de Gestión del Conocimiento, con un valor de 0,882 (ver tabla 5).

Para comprobar la validez de las variables se puede analizar la validez de contenido, la validez convergente y la validez del discriminante. La primera de ellas, la validez de contenido, trata de comprobar que se ha realizado una selección correcta de las variables observables que conforman la escala. Éste determina en

qué medida ese conjunto de ítems refleja todas las dimensiones del concepto que se pretende medir (Cruz, 2002). Se trata de una tarea difícil, pero que el investigador se apoya en la literatura existente y en el juicio de expertos y del propio investigador. Para la validez convergente, se han tenido en cuenta los coeficientes de los valores de  $t$ , es decir, que sean estadísticamente significativos. En último lugar, para analizar la validez del discriminante se ha utilizado la matriz de correlaciones entre las dimensiones (ver tabla 6).

Nº ítem	Composición de los factores estratégicos	Alfa de Cronbach
III.4.0.	Apoyo de la dirección de la empresa.	0,779
III.4.1.	Incentivos para compartir.	
III.4.2.	Estructura organizativa flexible.	
III.4.3.	Cambiar la misión y visión corporativas.	
Nº ítem	Composición del éxito de un proyecto de Gestión del Conocimiento en una consultora	Alfa de Cronbach
II.12.0.	Aumento la capacidad de innovación.	0,802
II.12.1.	Incremento la satisfacción del cliente.	
II.12.2.	Capacidad para adaptarse al cambio.	
II.12.3.	Incremento de la calidad en los procesos internos –más eficiencia-.	
II.12.4.	Incremento de las ventas.	
II.12.5.	Incremento del conocimiento y preparación de los consultores.	

Tabla 5: Escala de medida y análisis de fiabilidad

	II.12.0	II.12.1	II.12.2	II.12.3	II.12.4	II.12.5	III.4.0.	III.4.1.	III.4.2.
II.12.0									
II.12.1	0.421								
II.12.2	0.313	0.542							
II.12.3	0.361	0.384	0.441						
II.12.4	0.328	0.225	0.383	0.629					
II.12.5	0.122	0.205	0.506	0.525	0.401				
III.4.0.	0.206	-0.003	0.032	0.005	0.084	0.042			
III.4.1.	0.448	0.641	0.506	0.569	0.325	0.306	0.089		
III.4.2.	0.147	-.117	0.113	0.234	0.321	0.162	0.070	0.042	
III.4.3.	0.476	0.442	0.581	0.286	0.092	0.310	0.069	0.418	0.131

Tabla 6: Matriz de correlaciones

Para proceder al contraste de la hipótesis planteada en el punto 2, se va a seguir la metodología de ecuaciones estructurales. El desarrollo de este modelo consta de cuatro etapas: la especificación, la identificación, la estimación y la evaluación e

interpretación del modelo (Hair, 1999). En primer lugar se debe especificar el modelo y sus relaciones estructurales. La figura 2 representa el diagrama de pasos de esta hipótesis:

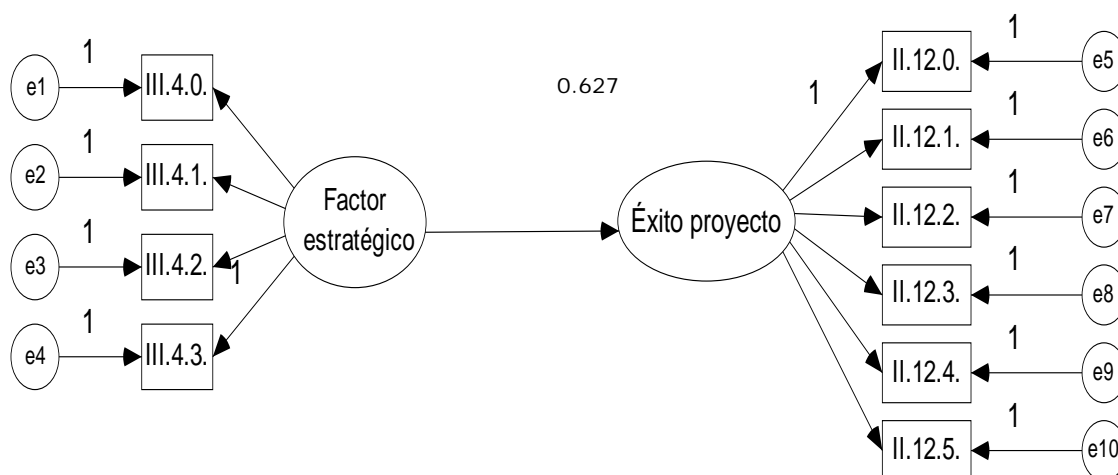


Figura 2: Modelo estructural de las relaciones causales entre el factor estratégico y el éxito de proyecto de GC

En segundo lugar, la identificación del modelo consiste en evaluar si la información aportada por los datos de la encuesta (es decir, por las varianzas y covarianzas observadas) es suficiente para obtener estimaciones únicas de los parámetros no conocidos. En este caso el programa utilizado (SPSS AMOS 6) evalúa automáticamente la identificación al evaluar el modelo.

En tercer lugar, la estimación del modelo consiste en obtener los estimadores de los parámetros libres del conjunto de datos basándonos en las varianzas y covarianzas muestrales, en nuestro caso se obtiene un valor de 0,627 (ver tabla 7). Estos parámetros estimados son los coeficientes que representan las relaciones entre variables. La estimación del modelo es un proceso iterativo que finaliza cuando los elementos de la matriz residual (diferencia entre la matriz de covarianzas del modelo y la observada) no se pueden minimizar más. En este caso, se ha utilizado el método de máxima verosimilitud (ML). En la tabla siguiente (tabla 7) muestra el parámetro estimado del modelo estructural, con lo que queda comprobado que existe una relación positiva entre la adopción de los factores estratégicos y la consecución del éxito del proyecto. Es decir, cuando el grado de

adopción de factores estratégicos es mayor, se consiguen más beneficios del proyecto de Gestión del Conocimiento.

Modelo	<b>Coefficiente <math>\beta</math> en la ecuación <math>\text{Éxito} = \beta \text{FE} + e</math></b>	<b>Fiabilidad de la ecuación estructural (<math>R^2</math>)</b>
FE → Éxito	0,627	0,876

Tabla 7: Parámetro estimado del modelo estructural propuesto

A la hora de analizar los resultados hay que tener en cuenta que las escalas multi-ítem utilizadas se han realizado a través de encuestas, lo que implica un alto grado de subjetividad de quien responde la encuesta. Otra limitación cara a extrapolar resultados, es el carácter transversal del estudio, realizado a las empresas del sector de consultoría cuyo ámbito de actuación es Catalunya. Ello puede llevar un sesgo cara a extender estas conclusiones a todo el sector de consultoría en España y a nivel mundial.

En último lugar, se va a evaluar lo bien que los datos obtenidos se ajustan al modelo propuesto. Siguiendo la metodología de los modelos de ecuaciones estructurales, se ha utilizado el ajuste del modelo en sus tres dimensiones: ajuste global, ajuste del modelo de medida y ajuste del modelo estructural.

El ajuste global del modelo trata de conseguir una correspondencia perfecta entre la matriz del modelo y la de las observaciones. Existe un elevado número de medidas que permiten evaluar el ajuste global. En este trabajo se han utilizado los siguientes índices: Root Mean Square Residual (RMR), Goodness of Fit Index (GFI), Normed Fit Index (NFI) y Comparative Fit Index (CFI). Todos ellos son correctos y podemos, por tanto, aceptar el modelo definido. La tabla 8 muestra los índices de bondad de la investigación y los valores aceptables según la literatura existente:

Modelo	<b>RMR</b>	<b>GFI</b>	<b>NFI</b>	<b>CFI</b>
FE → Éxito	0,022	0,891	0,885	0,910
Valor óptimo	0	>9	>9	1

Tabla 8: Índices de ajuste del modelo

La revisión del ajuste del modelo de medida y del modelo estructural implica el examen de la significación estadística de cada carga obtenida entre el indicador y

la variable latente. En esta investigación estos valores son aceptables con lo que quedaría validado el modelo propuesto.

## 6. Conclusiones

Los proyectos de Gestión del Conocimiento en las empresas se han convertido en una necesidad para competir en el mercado global que se encuentran (Chazktel, 2003). No obstante, ¿se alcanzaron los beneficios esperados? En los proyectos llevados a cabo por las consultoras se utilizaron tecnologías punteras y fueron proyectos donde no se escatimaron ni recursos ni tecnologías, con lo que hubo mejoras considerables en la eficiencia de la gestión interna. Sin embargo, al no ser la Gestión del Conocimiento un proyecto meramente informático sino estratégico, organizativo y cultural, hubo aspectos que no se les dio la importancia necesaria y que resultan cruciales para alcanzar el éxito de un proyecto de Gestión del Conocimiento. Estos aspectos son los factores críticos de éxito cuya identificación y medición que es necesaria para conseguir proyectos de Gestión del Conocimiento exitosos. Son aquellos factores que deben ser objeto de una especial y continua atención por parte de los responsables de la empresa para que se obtengan buenos resultados (Digman, 1990). El gran reto de los proyectos de Gestión del Conocimiento es que sean abordados de una manera multidimensional, empezado desde una perspectiva estratégica y organizativa.

En este sentido, este artículo trata de identificar y contrastar las variables que configuran el factor estratégico. Se aborda un tema difícil de analizar desde un punto de vista empírico ya que existen pocas escalas de medición ampliamente validadas por la literatura. Por tanto, se ha hecho un esfuerzo de medición de las variables, a través de escalas multi-ítem. Como se ha comentado en el artículo, el factor estratégico es uno de los más importantes para lograr el éxito de un proyecto de Gestión del Conocimiento entre los factores críticos de éxito existentes, con un peso de 0,627. La adopción de este factor hará que la eficacia de los proyectos de Gestión del Conocimiento sea mayor. Es decir, una empresa donde haya un apoyo firme de la dirección de la empresa, donde existan incentivos y recompensas por compartir conocimiento, se generen estructuras organizativas adecuadas, donde los proyectos estén enmarcados en el plan estratégico y sirvan para reorientar estrategias, tienen más probabilidades de éxito que los de una organización que no tenga en cuenta estos factores.

Con este estudio se avanza en la línea de conseguir un modelo que determine todas las variables que afectan a los factores clave de un proyecto de Gestión del Conocimiento en una empresa consultora, en particular, y en cualquier organización, en general. De esta manera, se conseguirá que la formulación e implantación de modelos de Gestión de Conocimiento en las organizaciones sea cada más efectiva.

## 7. Futuras líneas de investigación

Con esta investigación se abren nuevas líneas de investigación, aplicando el modelo a una muestra mayor y de distintos ámbitos geográficos, con el fin de poder generalizar resultados. Además, con este estudio se avanza en la línea de conseguir un modelo que determine todas las variables que afectan a los factores clave de un proyecto de Gestión del Conocimiento en una empresa. De esta manera, se conseguirán que la formulación e implantación de modelos de Gestión de Conocimiento en las organizaciones sea cada más efectiva.

## Referencias

- AKHAVAN, P. (2006). Critical success factors of knowledge managements systems: a multi case analysis. *European Business Review*, 18(2):97-113.
- ALLEE, V. (1997). 12 principles of knowledge management. *Training & Development*, 51(11):71-74.
- CHAZTEL, J.L. (2003). *Knowledge Capital: How Knowledge-Based Enterprise Really Get Build*. New York: Oxford University Press.
- CHOURIDES, P.; LONGBOTTOM, D.; MURPHY, W. (2003). Excellence in knowledge management: an empirical study to identify critical factors and performance measures. *Measuring Business Excellence*, 7(2):29-45.
- DALKIR, K. (2005). *Knowledge Management in theory and practice*. London: Elsevier/Butterworth.
- DAVENPORT, T.H.; DE LONG, D.W.; BEERS, M.C. (1998), Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39(2):45-57.

- DIGMAN, L.A. (1990). *Strategic Management: Concepts, Decisions, Cases*. 2ª Ed. Homewood, IL, Irwin.
- EGBU, C.O.; HARI, S.; RENUKAPPA, S.H. (2005), Knowledge management for sustainable competitiveness in small and medium surveying practices. *Structural Survey*, 23(1):7-21.
- GRANT, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategic formulation. *California Management Review*, 1(Spring):114-135.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L., BLACK, W.C. (1999). *Análisis multivariante*. 5ª ed. Madrid: Prentice Hall Iberia.
- HAUSCHILD, S.; LICHT, T.; STEIN, W. (2001). Creating a knowledge culture. *The McKinsey Quarterly*, 1:74-81.
- HOLSAPPLE, C.W.; JOSHI, K.D. (2000). An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. *Journal of Strategic Information Systems*, 9(2-3):235-261.
- HUNG, Y.; HUANG, S.; LIN, Q.; TSAI, M. (2005). Critical Factors in Adopting a Knowledge Management Systems for the Pharmaceutical Industry. *Industrial Management & Data*, 105(2):164-183.
- JENNEX, M.E.; SMOLNIK, S.; CROASDELLI, D. (2007). Towards Defining Knowledge Management Success. Proceedings of the 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'07). Available online at: <[http://ieeexplore.ieee.org/xpls/abs\\_all.jsp?arnumber=4076763](http://ieeexplore.ieee.org/xpls/abs_all.jsp?arnumber=4076763)>
- KIM, S.; TRIMI, S. (2007). IT for KM in the management consulting industry. *Journal of Knowledge Management*, 11(3):145-154.
- KPMG International (1999). Knowledge Management Research Report 2000, London: KPMG Consulting.
- LIEBOWITZ, J. (1999). Key ingredient to the success of an organization's knowledge management strategy. *Knowledge and Process Management*, 6(1):37-40.



- MAIER, R.; REMUS, U. (2002). Defining process-oriented knowledge management strategies. *Knowledge and Process Management*, 9(2):103-118.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1995). *The knowledge creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. 1<sup>a</sup> ed. New York: Oxford University Press.
- PRUSAK, L. (2001). Where Did Knowledge Management Come From? *IBM Systems Journal*, 40(4):1002-1007.
- RIBEIRO, D. (1998). *Asesoramiento en dirección de empresas*. Madrid: Ed. Diaz de Santos.
- RUGGLES, R. (1998). The state of the notion, knowledge management in practice. *California Business Review*, 40(3):80-90.
- SARVARY, M. (1999). Knowledge management and competition in the consulting industry. *California Business Review*, 41(2):95-107.
- SHARP, D. (2003). Knowledge management today: challenge and opportunities. *Information Systems Management*, 20(2):32-37.
- SKYRME, D., AMIDON, D. (1997). The knowledge agenda. *Journal of Knowledge Management*. 1(1):27-37.
- STOREY, J.; BARNETT, E. (2000). Knowledge management initiatives: learning from failure. *Journal of Knowledge Management*, 4(2):145-156.
- WIGG, K.M. (2000) In Despres, C.; Chauvel, D. (Eds), *Knowledge Management: An Emerging Disciplina Rooted in a Long History*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- YAHYA, S.; GOH, W.K. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(5):457-468.
- YEW (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial management & Data Systems*. 105(3):261-279.

ZACK, M.H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Business Review*, 41(3): 125-145.

---

© © Intangible Capital, 2008 ([www.intangiblecapital.org](http://www.intangiblecapital.org))



El artículo está con Reconocimiento-NoComercial 2.5 de Creative Commons. Puede copiarlo, distribuirlo y comunicarlo públicamente siempre que cite a su autor y a Intangible Capital. No lo utilice para fines comerciales. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/es/>