

Análisis del factor estratégico para alcanzar el éxito de un proyecto de gestión del conocimiento. Aplicación al sector de la consultoría

Analysis of the strategic factor to reach the success of a knowledge management project. Application to the consultancy sector

Marta Mas Machuca¹ y Carme Martínez Costa²

¹ Departamento de Organización de Empresas. ETSEIB. Universitat Politècnica de Catalunya.
Avda. Diagonal, 647, p7. 08028 Barcelona. marta.mas-machuca@upc.edu

² Departamento de Organización de Empresas. Instituto de Organización y Control. ETSEIB.
Universitat Politècnica de Catalunya. Avda. Diagonal, 647, p7. 08028 Barcelona. mcarme.martinez@upc.edu

Fecha de recepción: 06-10-08

Fecha de aceptación: 02-12-08

Resumen. Los proyectos de Gestión del Conocimiento en las empresas consultoras se han convertido en una necesidad para conseguir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Sin embargo, al no ser proyectos meramente informáticos, no se han obtenido todos los resultados esperados. 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. Esta comunicación se centra, por tanto, en identificar los elementos que configuran el factor estratégico en un proyecto de Gestión del Conocimiento en una empresa consultora y ver su contribución para alcanzar los máximos beneficios para la organización a través de un modelo de ecuaciones estructurales.

Palabras clave: Gestión del Conocimiento, factores críticos de éxito, factor estratégico.

Abstract. The Knowledge Management projects in consulting companies have turned into a need to obtain sustainable competitive advantages. However, since they are not merely computer projects, some of the expected results have not been obtained. According to the existing literature, the strategic factors are the most important ones, among all the factors that influence the success of the Knowledge Management projects. This communication focuses on identifying the elements that form the strategic factor of a Knowledge Management project in a consulting company and on studying their contribution to reach the maximum benefits for the organization by using statistical analysis, which is based on a model of structural equations.

Key words: Knowledge Management, critical success factors, strategic factor.

1. Introducción

En los últimos años, se ha intensificado la investigación sobre Gestión del Conocimiento y cada vez más, el conocimiento está considerado como uno de los activos más importante de las organizaciones empresariales del siglo XXI (Chatzel, 2003). Prusak (2001) está convencido que 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 conse-

cución 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 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.

Entre todos los factores influyentes, los factores estratégicos poseen 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 los factores estratégicos y analizar su contribución para lograr el éxito de un proyecto de Gestión del Conocimiento en una empresa consultora.

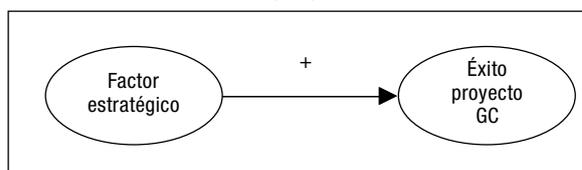
La estructura del artículo consta de cuatro partes principales. En primer lugar, se plantea el modelo de investigación propuesto para resolver la cuestión a investigar. En segundo lugar, se describe de manera breve la metodología que se ha seguido para abordar el objeto de la investigación. Posteriormente, se presentan los resultados obtenidos y finalmente, se realizan las conclusiones e implicaciones de los resultados obtenidos en la práctica empresarial.

2. Modelo de la investigación

La Figura 1 muestra el modelo de análisis propuesto. La hipótesis básica que se contrasta trata de ver la influencia de los elementos que conforman el factor estratégico para el logro de mayores beneficios tras la implantación de un proyecto de Gestión del Conocimiento en una empresa consultora. 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



A continuación, se van a detallar los elementos que configuran el factor estratégico y los elementos que configuran el éxito de un proyecto de Gestión del Conocimiento.

2.1. El factor estratégico como factor clave para lograr el éxito del proyecto

Tras la revisión de la literatura existente, Yew (2005) agrupa todos los factores críticos de éxito para la implantación de la Gestión del Conocimiento en nueve elementos (ver Tabla 1). Estos elementos se pueden agrupar en cinco categorías o dimensiones, que serían los factores estratégicos, culturales, tecnológicos, procesos internos y humanos. En la presente comunicación se va a centrar el análisis en los factores estratégicos y su contribución para el éxito de un proyecto de Gestión del Conocimiento aplicado a una empresa consultora.

Por tanto, los elementos que conforman el llamado factor estratégico, según la literatura existente, serán los siguientes:

Tabla 1
Factores clave de un proyecto de Gestión de Conocimiento

CSFs	Factores clave generales en la literatura	Factores agrupados
1	Apoyo a la dirección	Factor estratégico
2	Cultura de la empresa	Factor cultural
3	Tecnología bien desarrollada	Factor tecnológico
4	Estrategia de la empresa acorde con los principios de la Gestión del Conocimiento para reorientar la misión de la empresa	Factor estratégico
5	Medición	Factor tecnológico
6	Estructura organizativa flexible	Factor estratégico
7	Procesos internos de negocio	Factor procesos internos
8	Incentivos para compartir conocimientos	Factor estratégico
9	Recursos humanos: formación y aprendizaje	Factor humano

- Apoyo de la dirección de la empresa.
- Incentivos para compartir.
- Estructura organizativa flexible.
- Estrategia de la empresa acorde con los principios de la Gestión del Conocimiento para reorientar la misión de la empresa.

2.1.1. *Apoyo de la dirección de la empresa*

El liderazgo y apoyo de los altos mandos de las empresas juegan un importante papel en el éxito de la Gestión del Conocimiento. Por esta razón, se puede afirmar que el soporte de la dirección de la compañía en la construcción de nuevos conocimientos y su diseminación por la organización, va a tener una relación directa en la efectividad de los proyectos de Gestión del Conocimiento. 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).

2.1.2. *Incentivos y recompensas por compartir conocimientos*

Para conseguir una empresa basada en el conocimiento deben existir unos incentivos o ayudas ya que compartir información y conocimiento es una cuestión que depende de las personas y su voluntad. Por tanto, la organización debe motivar a las personas que la integran a que se abran a recibir nuevos conocimientos y estén dispuestos a poner en común conocimientos que ellos tienen. Sólo si las personas están motivadas y dispuestas a trabajar en el proyecto de Gestión del Conocimiento, se conseguirán beneficios para la organización. Por ello, resulta indispensable que se establezcan incentivos, recompensas o reconocimientos de algún tipo, para animar a los emple-

ados a compartir y aplicar nuevos conocimientos. Diversos estudios, de los que destacan 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.

2.1.3. *Estructura organizativa flexible*

El desarrollo de una estructura organizativa adecuada es otro de los elementos centrales a tener en cuenta. Esto implica establecer un conjunto de roles y tareas de Gestión del Conocimiento (incluido el de Gestor del Conocimiento o Chief Executive Officer, CKO) y equipos de trabajo multidisciplinares (Davenport, 1998). A pesar de que algunas funciones ya sean realizadas por el departamento de Recursos Humanos o Tecnologías de la Información, es importante que se cree un grupo de personas con unas responsabilidades concretas para llevar a cabo iniciativas relacionadas con la Gestión del Conocimiento en la empresa (Yew, 2005).

Por otro lado, se deben 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).

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

En último lugar, un elemento que afectará al logro del éxito de un proyecto de Gestión del Conocimiento es tener una estrategia bien planteada y formulada. Esto proporciona que la empresa pueda 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 la de Gestión del Conocimiento es defendida por diversos autores como Liebowitz (1999), Zack (1999) y Maier y Remus (2002), entre otros.

Además, la dirección de la empresa puede ayudarse de la Gestión del Conocimiento para aderezar el rumbo de la compañía y cambiar así su visión y mi-

sión. 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.

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

Existe una cierta dificultad de encontrar las variables que conforman el éxito de la Gestión del Conocimiento debido principalmente a la naturaleza dinámica e intangible del conocimiento. No obstante, es importante delimitarlo para diseñar e implementar los proyectos de la mejor manera posible. En los últimos años se han realizado diversas investigaciones en las que ha empezado a concretar cómo se puede evaluar el éxito de la Gestión del Conocimiento. Jennex (2005) define el éxito de la Gestión del Conocimiento cuando se reutiliza el conocimiento para lograr que la empresa sea más eficiente, proporcionando el conocimiento adecuado a la persona que lo necesita cuando lo necesita.

En este estudio se considera el éxito de un proyecto de Gestión del Conocimiento como una medida de resultados para la empresa. Las variables elegidas como los elementos que conforman el éxito de un proyecto de Gestión del Conocimiento han seguido los estudios cuantitativos de KPMG (1999), Chourides (2003) y Choy (2006); y los estudios cualitativos de Allee (1997), Ruggles (1998), Wiig (2000), Egbu (2005) y Jennex, Smolnik y Croasdell (2007).

Concretamente, los beneficios que se pretende obtener tras la implantación de un proyecto de Gestión del Conocimiento aplicada a una empresa consultora serían 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 productividad.
- Incremento de las ventas y calidad del producto.
- Incremento de la preparación y motivación de los consultores.

De estos datos se puede concluir que un proyecto de Gestión del Conocimiento se podrá calificar de «exitoso» por sus gestores en tanto el proyecto genere alguno de estos beneficios.

3. 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. Tras obtener los resultados del trabajo de campo, se han identificado las variables que configuran el factor estratégico y el éxito de un proyecto de Gestión del Conocimiento a través de un análisis factorial ya que configuran las escalas de medida del modelo propuesto. En último lugar, para conocer la contribución y relación causal del factor estratégico en el éxito de un proyecto de Gestión del Conocimiento se ha diseñado un modelo de ecuaciones estructurales.

3.1. 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.

En la Tabla 2 se detalla la ficha técnica de la investigación realizada que resume los principales puntos del trabajo de campo.

3.2. Definición y evaluación de las escalas de medida

El alfa de Cronbach es uno de los métodos más frecuentes para medir la fiabilidad. Éste se define como la proporción de la varianza total de una escala que es atribuible a una fuente común, presumiblemente, el valor real de la variable que pretenden medir los ítems. En la Tabla 3 se recogen las medidas de las variables identificadas y el valor de alfa de Cronbach para cada uno de los factores investigados. Se considera un valor aceptable a partir de 0,7, con lo que se puede comprobar la fiabilidad del factor estratégico ya que posee un valor de 0,779 y la fiabilidad del

Tabla 2
Ficha técnica de la investigación

Universo	Empresas consultoras que tengan actividad en Catalunya
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 $p = q = 0,5$)	$\pm 2,99\%$ (para un nivel de confianza del 95% para el caso más desfavorable)
Período temporal	Mayo-octubre 2006
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

factor de éxito de un proyecto de Gestión del Conocimiento, con un valor de 0,882.

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, se puede contrastar en el punto 2.1. y 2.2. donde se justifican a través de la literatura los elementos escogidos. Para la validez convergente, se tienen en cuenta los coeficientes de los valores de t ? 1,96, es decir, es-

tadísticamente significativos, que se detalla en la Tabla 4. En último lugar, para analizar la validez del discriminante se ha utilizado la matriz de correlaciones entre las dimensiones, que salen todas significativas.

4. Resultados obtenidos

Para proceder al contraste de la hipótesis planteada en el punto 2, se va a seguir la metodología de ecua-

Tabla 3
Escala de medida y análisis de fiabilidad

N.º ítem	Composición de los factores estratégicos	Alfa de Cronbach
FE1	Apoyo de la dirección de la empresa	0,779
FE2	Incentivos para compartir	
FE3	Estructura organizativa flexible	
FE4	Cambiar la misión y visión corporativas	
N.º ítem	Composición del éxito de un proyecto de Gestión del Conocimiento en una consultora	Alfa de Cronbach
Éxito1	Aumento capacidad de innovación	0,802
Éxito2	Incremento satisfacción del cliente	
Éxito3	Capacidad para adaptarse al cambio	
Éxito4	Incremento de la calidad en los procesos internos —más eficiencia	
Éxito5	Incremento de las ventas	
Éxito6	Incremento del conocimiento y preparación de los consultores	

Tabla 4
Coeficientes t

	t	gl	Sig.
III.4.0.	38,702	92	,000
III.4.1	40,469	92	,000
III.4.2.	34,236	92	,000
III.4.3.	37,256	92	,000
II.12.0.	44,405	94	,000
II.12.1.	32,418	94	,000
II.12.2.	54,857	94	,000
II.12.3.	52,897	94	,000
II.12.4.	54,722	94	,000
II.12.5.	49,912	94	,000

ciones estructurales. Para el desarrollo de este modelo es necesario que se lleven a cabo 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 siguiente (Figura 2) representa el *diagrama de pasos* de esta hipótesis.

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 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. Estos parámetros estimados son los

Tabla 5
Parámetro estimado del modelo estructural propuesto

Modelo	Coefficiente β en la ecuación $\text{Éxito} = \beta \text{FE} + e$	Fiabilidad de la ecuación estructural (R^2)
FE \rightarrow Éxito	0,627	0,876

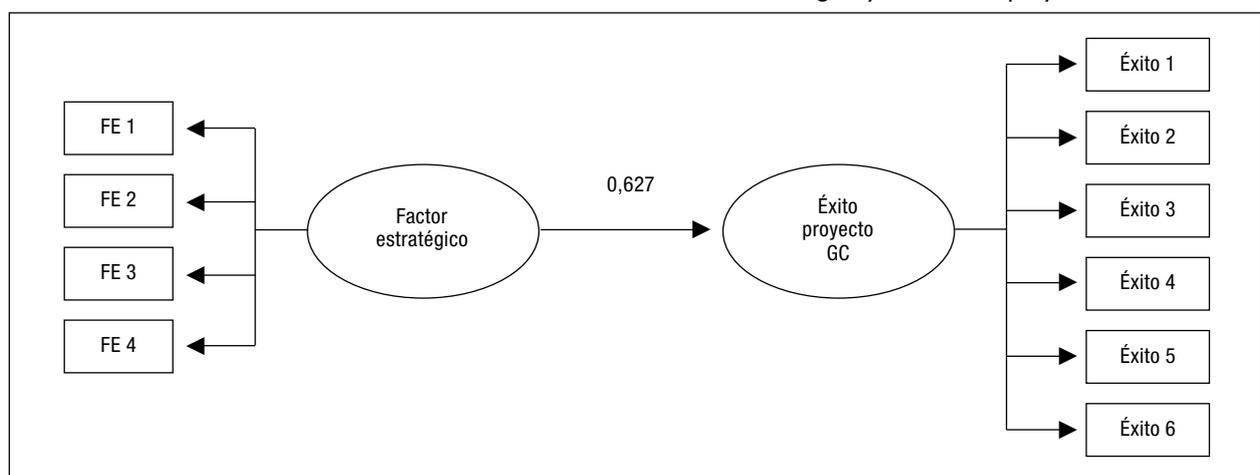
coeficientes que representan las relaciones entre variables. La estimación del modelo es un proceso iterativo que finaliza cuando los elementos de la matriz residual (diferencia entre la matriz de covarianzas del modelo y la observada) no se pueden minimizar más. En este caso, se ha utilizado el método de máxima verosimilitud (ML). En la Tabla 5 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.

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 de 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 va a seguir con los siguientes

Figura 2

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



índices: RMR, 0,022, GFI, 0,891, NFI, 0,885 y CFI, 0,910, valores todos ellos correctos y se puede, por tanto, aceptar el modelo definido.

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. Se ha comprobado en esta investigación que todos los valores son aceptables con lo que quedaría validado el modelo propuesto.

5. Conclusiones

La actividad de una empresa consultora se centra básicamente en adquirir o generar conocimiento y aplicarlo en las empresas clientes. Es decir, su *core business* es «mover» conocimiento dentro de la organización y aplicarlo. En otras palabras, el negocio principal de una empresa consultora es gestionar conocimiento. En este sentido, los proyectos de Gestión del Conocimiento en las empresas consultoras se han convertido en una necesidad para competir en el mercado global que se encuentran (Chazktel, 2003). No obstante, ¿se alcanzan los beneficios esperados? En la mayoría de proyectos llevados a cabo por las consultoras se utilizan tecnologías punteras y no se escatiman ni recursos ni tecnologías, con lo que se consiguen 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, hay aspectos que no se les da la importancia necesaria y que resultan cruciales para alcanzar el éxito de un proyecto de Gestión del Conocimiento.

Una eficaz implantación de un proyecto de Gestión del Conocimiento está gobernada y facilitada por una serie de factores clave. En este artículo se han identificado y contrastado las variables que configuran el factor estratégico. Con la obtención del valor de 0,627, se puede afirmar que se trata de uno de los factores más importantes para lograr el éxito de un proyecto de Gestión del Conocimiento.

La adopción de los factores estratégicos ayudará a 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 y que 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 los tenga en cuenta.

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. Esto puede llevar un sesgo cara a extender estas conclusiones a todo el sector de consultoría en España y a nivel mundial.

En definitiva, 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 conseguirán que la formulación e implantación de modelos de Gestión de Conocimiento en las organizaciones sea cada más efectiva.

6. Referencias

- ALLEE, V. (1997). «12 principles of knowledge management». *Training & Development*, 51 (11), pp. 71-74.
- CHATZTEL, J.L. (2003). *Knowledge capital. How knowledge-based enterprise really get build*. New York/Oxford University Press.
- CHOURIDES, P.; LONGBOTTOM, D., y MURPHY, W. (2003). «Excellence in knowledge management: an empirical study to identify critical factors and performance measures». *Measuring Business Excellence*, 7 (2), pp. 29-45.
- DALKIR, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Elsevier/Butterworth.
- DAVENPORT, T.H.; DE LONG, D.W., y BEERS, M.C. (1998). «Successful knowledge management projects». *Sloan Management Review*, 39 (2), pp. 45-57.
- EGBU, C.O.; HARI, S., y RENUKAPPA, S.H. (2005). «Knowledge management for sustainable competitiveness in small and medium surveying practices». *Structural Survey*, 23 (1), pp. 7-21.
- JENNEX, M.E. (2005). «What is knowledge management?». *International Journal of Knowledge Management*, 2 (1), pp. 33-49.
- JENNEX, M.E.; SMOLNIK, S., y CROASDELL, D. (2007). *Towards defining knowledge management success*. Proceedings of the 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. Available online at: <http://ieeexplore.ieee.org/xpls/abs_all.jsp?arnumber=4076763>.
- GRANT, R.M. (1991). «The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategic formula-

- tion». *California Management Review*, 1 (Spring), pp. 114-135.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L., y BLACK, W.C. (1999). *Análisis multivariante*. 5ª ed. Madrid/Prentice Hall Iberia.
- HAUSCHILD, S.; LICHT, T., y STEIN, W. (2001). «Creating a knowledge culture». *The McKinsey Quarterly*, 1, pp. 74-81.
- HOLSAPPLE, C.W., y JOSHI, K.D. (2000). «An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations». *Journal of Strategic Information Systems*, 9 (2-3), pp. 235-261.
- KPMG INTERNATIONAL (1999). *Knowledge management research report 2000*. KPMG Consulting, London.
- LIEBOWITZ, J. (1999). «Key ingredient to the success of an organization's knowledge management strategy». *Knowledge and Process Management*, 6 (1), pp. 37-40.
- MAIER, R., y REMUS, U. (2002). «Defining process-oriented knowledge management strategies». *Knowledge and Process Management*, 9 (2), pp. 103-118.
- NONAKA, I., y TAKEUCHI, H. (1995). *The knowledge creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. 1ª ed. New York/Oxford University Press.
- PRUSAK, L. (2001). «Where did knowledge management come from?». *IBM Systems Journal*, 40 (4), pp. 1002-1007.
- RUGGLES, R. (1998). «The state of the notion, knowledge management in practice». *California Business Review*, 40 (3), pp. 80-90.
- SARVARY, M. (1999). «Knowledge management and competition in the consulting industry». *California Business Review*, 41 (2), pp. 95-107.
- SHARP, D. (2003). «Knowledge management today: challenge and opportunities». *Information Systems Management*, 20 (2), pp. 32-37.
- STOREY, J., y BARNETT, E. (2000). «Knowledge management initiatives: learning from failure». *Journal of Knowledge Management*, 4 (2), pp. 145-156.
- WIIG, K.M. (2000). *Knowledge management: an emerging disciplina rooted in a long history*. En: Despres, C., y Chauvel, D. (eds). Boston/Butterworth-Heinemann.
- YAHYA, S., y GOH, W.K. (2002). «Managing human resources toward achieving knowledge management». *Journal of Knowledge Management*, 6 (5), pp. 457-468.
- YEW (2005). «Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises». *Industrial management & Data Systems*, 105 (3), pp. 261-279.
- ZACK, M.H. (1999). «Developing a knowledge strategy». *California Business Review*, 41 (3), pp. 125-145.