

Título: Análisis de las políticas de gestión del conocimiento desde la metodología Business Dynamics. El caso de la consultoría en Europa.

Nuria Calvo Babío

Departamento de Análisis Económico y Administración de Empresas

Universidad de A Coruña

e-mail: nuriacb@udc.es

Palabras clave: gestión del conocimientos, recursos humanos, organización, simulación

Área temática: Recursos Humanos

Resumen

Desde distintos enfoques teóricos se considera que las diferencias de resultados entre las empresas son fruto de sus diferentes bases de conocimiento y sus distintas capacidades para desarrollar y desplegar este conocimiento organizativo. Si bien desde el nivel directivo de las empresas de consultoría que desarrollan su actividad en el ámbito europeo, consideradas como prototipo de las “empresas del conocimiento”, se afirma que la gestión estratégica de su capital intelectual es una pieza clave de su ventaja competitiva, el cambio de tendencia del crecimiento económico europeo de los últimos años ha provocado un descenso generalizado de la plantilla de estas organizaciones, así como una serie de medidas tendentes a ajustar el coste de los servicios, en un intento de la dirección de adaptar su oferta de servicios a la demanda real de las entidades empresariales.

En este artículo se analizan las repercusiones que este tipo de políticas organizativas puede tener en el crecimiento futuro de estas empresas, teniendo en cuenta que su principal ventaja competitiva reside en el binomio conocimiento-experiencia de sus profesionales.

Desde este enfoque, y a partir del estudio de las diferentes políticas de selección, formación e incentivos profesionales en una muestra seleccionada de empresas de consultoría del ámbito europeo, se ha realizado una propuesta explicativa de las variables organizativas subyacentes a la gestión del capital intelectual en este tipo de empresas, evitando la visión tradicional de presentar como causas de la mejor o peor marcha de la empresa posibles factores externos a las organizaciones analizadas, sino que, utilizando la metodología de simulación Business Dynamics, se ha realizado una aproximación causal orientada a detectar cuáles son las políticas internas propias de este tipo de organizaciones, capaces de mantener o destruir su capital intelectual y, a partir de este análisis, se ha realizado una simulación valorando las repercusiones que la implantación de diferentes políticas de recursos humanos podrían tener en la existencia de un mayor o menor número de profesionales poseedores del “know-how” que constituye la ventaja competitiva de este tipo de organizaciones.

Introducción

El estudio de las prácticas de recursos humanos como elemento constitutivo de la ventaja competitiva de una organización se ha generalizado durante los últimos años en la mayor parte de las empresas con un número considerable de trabajadores en plantilla (más de 200 personas con contrato estable). Desde distintos enfoques teóricos, se ha considerado que la vinculación de las prácticas de recursos humanos con los objetivos estratégicos de la empresa constituye la principal característica que distingue a la gestión de recursos humanos de la gestión de personal tradicional (Hendry, Pettigrew y Sparrow, 1988; Miles y Show, 1984; Storey, 1992). Esta diferenciación constituye la base del modelo ideado por Schuler (1992) y denominado modelo de las cinco “pes”, que enlaza las actividades de recursos humanos con las necesidades estratégicas de la empresa. Según este modelo, existen cinco actividades de recursos humanos que afectan al comportamiento de los individuos: (1) los principios de recursos humanos, (2) las políticas de recursos humanos, (3) los programas de recursos humanos, (4) las prácticas de recursos humanos y (5) los procedimientos de recursos humanos.

En este sentido, la nueva orientación estratégica de la gestión de los recursos humanos ha dado un vuelco al diseño de políticas, prácticas y procedimientos encargados de articular la labor profesional de los empleados en el seno de la organización. Peter Drucker (1991) argumenta que estamos entrando en la sociedad del conocimiento, donde el recurso económico ya no es el capital, ni los recursos naturales, sino que es y seguirá siendo el conocimiento. En esta sociedad los “trabajadores del conocimiento” tendrán un papel protagonista. En este sentido, Drucker sugiere que uno de los mayores retos de las organizaciones será el construir prácticas sistemáticas que permitan administrar su aprendizaje continuo, a través de la mejora de sus actividades, el desarrollo de nuevas aplicaciones y el proceso de innovación continua. Según Drucker (1993), “El único gran reto para los ejecutivos de los países desarrollados es incrementar la productividad de los trabajadores del conocimiento y de servicio. Este reto, que controlará la agenda administrativa durante varias décadas, determinará el comportamiento competitivo de las compañías. Y aún más importante: determinará la configuración de la sociedad y la calidad de vida de todos los países industrializados”

A lo largo de los últimos años, desde el nivel directivo de las principales empresas del país, se ha empezado a valorar la *gestión del conocimiento profesional* como uno de los elementos diferenciales que pueden determinar el éxito o fracaso de una organización empresarial en el mercado. Se han multiplicado los estudios que pretenden cuantificar el valor de los “activos intangibles” existentes en la organización, con el objetivo de tener una visión realista del valor económico de una empresa. Así mismo, las nuevas técnicas de gestión de los recursos humanos se orientan a seleccionar, formar y evaluar las capacidades y consecución de objetivos de sus profesionales, en lugar de su “tiempo de trabajo”. En este sentido, los conceptos de aprendizaje organizativo, capital intelectual y gestión del conocimiento representan la “tríada conceptual” para comprender la importancia estratégica del conocimiento organizativo en el logro y sostenimiento de la ventaja competitiva (Bueno, 2000).

Si consideramos que las empresas que basan su actividad en la consultoría de gestión lo que están ofreciendo realmente es el conocimiento y “saber hacer” de sus profesionales, podremos afirmar que la reputación de una empresa de consultoría está determinada por el valor percibido de los conocimientos y experiencia de sus profesionales. La diferencia que pueda existir entre el valor real y el percibido por la empresa se irá corrigiendo a lo largo del tiempo, lo que determinará que sea el *binomio conocimientos-experiencia aplicada* de los profesionales de consultoría el elemento diferencial de la ventaja competitiva de este tipo de organizaciones, tanto a nivel europeo como en el resto del mundo.

Durante los últimos años, sin embargo, el descenso de la demanda global de servicios de consultoría en el mercado español ha propiciado un estancamiento del sector, que se ha traducido no sólo en el descenso de la tasa de incorporaciones, sino en una elevada transferencia de sus profesionales hacia otras empresas. Esta situación está provocando la descapitalización intelectual de un sector orientado a vender el “know how” de sus profesionales, lo que podría lastrar su supervivencia futura.

Es necesario por tanto, hacer un esfuerzo en analizar qué mecanismos internos a la organización están dificultando la toma de decisiones más adecuada en materia de recursos humanos, sin limitarse a un estudio superficial de los factores de influencia externos, a partir de los que desencadenar una reacción a corto plazo de la organización, sino introducir en el análisis todas aquellas variables internas a la organización, cuya interrelación dinámica estaría influyendo en la problemática analizada. Desde nuestro punto de vista, sólo así será posible

que este tipo de empresas sea capaz de articular políticas de recursos humanos capaces de facilitar la toma de decisiones más adecuada para el tipo de organizaciones objeto de estudio.

El objetivo principal de nuestro análisis es el desarrollo de una propuesta explicativa que, siguiendo una metodología de análisis dinámico, permita explicar las consecuencias que suponen para una organización la implantación de determinadas políticas de recursos humanos, desde el punto de vista de la creación o destrucción de su capital intelectual. El fin último de este análisis será el diseño de una herramienta de simulación que facilite la toma de decisiones a nivel directivo, en un entorno sin riesgo económico.

El estudio realizado se ha basado en los datos recogidos de las empresas de consultoría ligadas a la Asociación Europea de Consultoría (*European Management Consultancy Market*), en el que se encuentran la mayor parte de las empresas de consultoría con un nivel significativo de presencia en el sector, considerando tanto su volumen de facturación como el número de empleados.

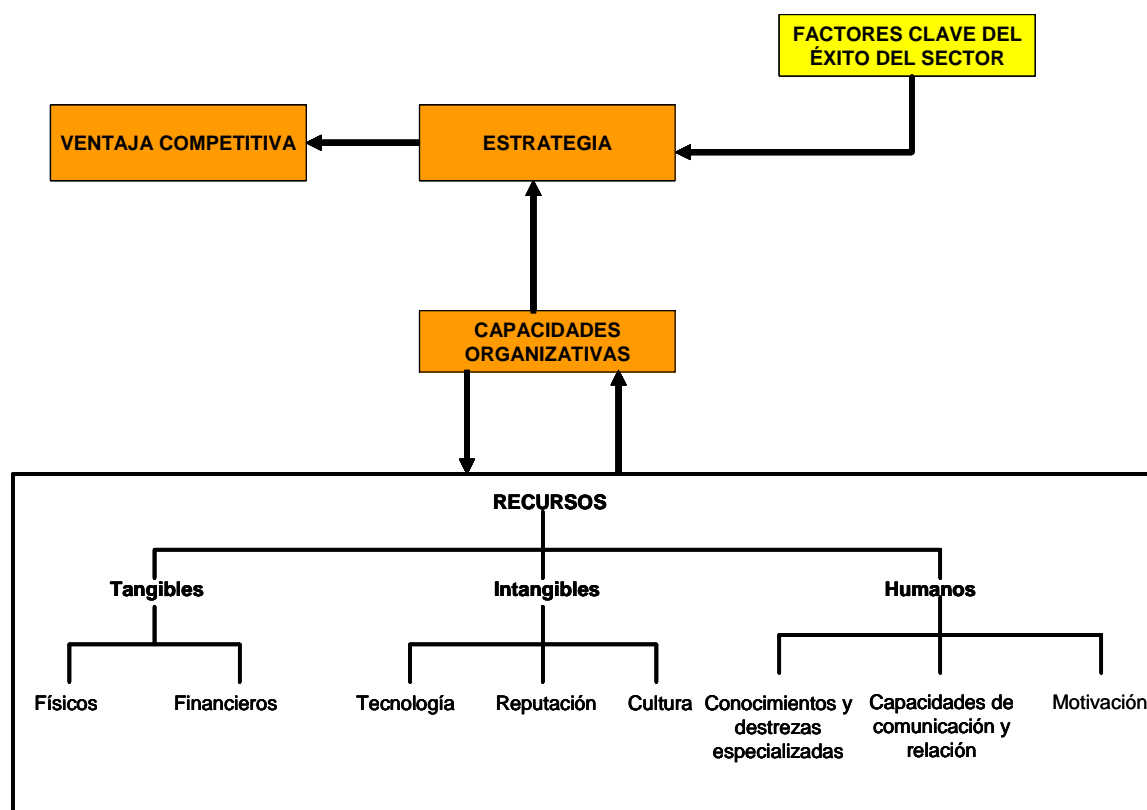
Análisis de las prácticas de gestión del conocimiento desde el enfoque de la Teoría de Recursos y Capacidades.

A partir de finales de los años ochenta, numerosos expertos en el análisis de la dirección estratégica y la gestión de personas en la organización han orientado su esfuerzo hacia el análisis del papel de los recursos y capacidades de la empresa como uno de los elementos determinantes de su supervivencia en un mercado en constante cambio.

Si ya Rumelt (1984) empieza a percibir que sólo un pequeño porcentaje de la rentabilidad de las empresas era debido a la influencia externa del sector, y el resto a la existencia de un conjunto de recursos internos a la compañía, Wernerferlt (1984) reconoce la importancia de los recursos y capacidades de una organización como un elemento clave de su ventaja competitiva sostenible, y Teece (1984) afirma que las empresas de éxito tienen como característica diferencial la posesión de activos intangibles como el know-how tecnológico o gerencial, el desarrollo de este enfoque se ha ido elaborando a partir de las aportaciones de autores como de Parlad y Hamel (1990), que definen el aprendizaje colectivo de la empresa como la coordinación de diversas capacidades de producción y la integración de múltiples corrientes tecnológicas. En esta línea, Teece, Pisano y Shuen (1991) desarrollaron el concepto de capacidad dinámica como la habilidad de una organización para aprender, adaptarse,

cambiar y renovarse en el transcurso del tiempo, lo que involucra la búsqueda, el descubrimiento y la solución de problemas. Esta afirmación es reiterada por Stalk, Evans y Shulman (1992), quienes consideran que las ventajas competitivas de una organización se encuentran en el interior de la misma, no en el exterior, como afirmaba el enfoque estructural.

De esta forma, Grant (1996) afirma que la perspectiva basada en los recursos concibe a la empresa como un conjunto único de recursos y capacidades heterogéneas, fundamente sobre el que se construye la ventaja competitiva de una empresa. Para ello, es necesario analizar cómo los recursos trabajan juntos para conseguir crear capacidades diferenciales, incluyendo como recursos tanto los activos tangibles como los intangibles y humanos.



Cuadro 2.1. Relaciones fundamentales entre recursos, capacidades y ventaja competitiva. Grant (1996).

Tradicionalmente, las empresas se limitaban a valorar sus recursos tangibles, a través del análisis histórico de sus estados contables y financieros. Sin embargo, de acuerdo al enfoque de Grant, esta valoración tan solo reflejará una parte de sus recursos. Así mismo, el método de valoración de los mismos debería adquirir un enfoque estratégico, a través del cuestionamiento de dos aspectos clave:

1. *¿Qué oportunidades existen para economizar en el uso de recursos financieros, inventarios y activos fijos?*
2. *¿Cuáles son las posibilidades de emplear los activos existentes en usos más rentables?*

Por otro lado, la valoración de los recursos intangibles gestionados por la empresa permitirá a la misma conocer su participación en la ventaja competitiva. Es necesario tener en cuenta la creación de tecnología en su sentido más amplio, considerando no sólo las soluciones a patentar sino todos aquellos procedimientos, rutinas organizativas y sistemas de gestión del conocimiento susceptibles de ser utilizados por la organización para mejorar su eficacia. Según Grant, en sectores donde la calidad de los productos o servicios no se puede percibir fácilmente por los clientes potenciales, la reputación es un recurso de importancia crucial. Así mismo, los recursos intangibles identificados como tecnología y cultura corporativa determinarán la existencia de elementos determinantes capaces de diferenciar a una organización de sus competidores en el mercado.

Por otro lado, los recursos calificados como humanos integrarán las destrezas, conocimientos y habilidades de razonamiento y toma de decisiones puestos por los empleados al servicio de la empresa.

Recursos	Características básicas	Indicadores clave
Financieros	La capacidad de endeudamiento de la empresa y la generación de recursos internos determina su capacidad de inversión y su capacidad de resistencia a los ciclos económicos.	Ratio de endeudamiento Ratio cash flor / Activo fijo Calificación financiera (<i>rating</i>)
Físicos	Tamaño, localización, sofisticación técnica y flexibilidad de la planta y del equipo. Localización y usos alternativos de terrenos y edificios Reservas de materias primas que limitan las posibilidades de producción de la empresa y determinan su potencial de costes y su ventaja en calidad.	Valor de reventa de los activos fijos Antigüedad de los bienes de equipo Escala de las plantas Usos alternativos de los activos fijos.

Humanos	<p>El entrenamiento y experiencia de los empleados determinan las destrezas disponibles para la empresa.</p> <p>La adaptación de los empleados establece la flexibilidad estratégica de la empresa.</p> <p>El compromiso y la lealtad de los empleados determinan la habilidad de la empresa para mantener su ventaja competitiva.</p>	<p>Cualificaciones profesionales, técnicas y educativas de los empleados</p> <p>Niveles retributivos respecto a la media de la industria</p> <p>Empleados.</p>
Tecnológicos	<p>Stock de tecnologías, incluyendo la tecnología en propiedad (protegida por patentes, derechos de autor y secretos industriales) y la experiencia en su aplicación (<i>know-how</i>).</p> <p>Recursos para la innovación: medios para la investigación, personal científico y técnico.</p>	<p>Patentes, derechos de autor y secretos comerciales</p>
Reputación	<p>Reputación entre los clientes mediante la propiedad de marcas, relaciones estables con los clientes, asociación que se establece entre los productos de la empresa y la calidad, fiabilidad etc.</p> <p>Reputación de la compañía entre los proveedores de componentes, financiación, mano de obra, servicios auxiliares y otros inputs.</p>	<p>Reconocimiento de marca</p> <p>Sobreprecio respecto a las marcas competidoras</p> <p>Porcentaje de repetición de compras</p> <p>Medidas objetivas de rendimiento de un producto</p> <p>Nivel y consistencia de los resultados de la compañía.</p>

Cuadro 2.2. Clasificación y evaluación de los recursos de la empresa. Modificado de Grant (1996), traducción de Z. Fernández, J.D. Lorenzo y J. Ruiz Navarro.

De esta forma, Grant afirma que la capacidad organizativa supone la integración de grupos de recursos de la empresa, especialmente aquellos relacionados con los conocimientos y habilidades de los empleados. Para ello, la organización podrá establecer dos mecanismos principales:

- **Reglas y directrices** que regulen la transferencia de conocimiento a través de sistemas de gestión del conocimiento.
- **Rutinas organizativas**, que constituyen modelos de actividades regulares y previsibles constituidos por una secuencia de acciones individuales coordinadas, y constituyen el fundamento de las capacidades organizativas.

Profundizando sobre la importancia de los recursos intangibles procedentes del factor humano en la empresa, es necesario mencionar el enfoque planteado por Nonaka y Takeuchi (1999), en el que se afirma que la organización que desee enfrentarse dinámicamente a un ambiente cambiante necesita crear información y conocimiento, no sólo procesarlos con eficiencia. Por otro lado, sus miembros no deben ser pasivos, sino agentes activos de la innovación. Por ello, el enfoque basado en los recursos considera las capacidades, las aptitudes, las habilidades y los activos estratégicos como la fuente de ventaja competitiva sostenible de la compañía. Siguiendo este enfoque, proponen un nuevo modelo “centro-arriba-abajo” que ubica al ejecutivo de nivel medio en el centro de la administración del conocimiento, y desarrollan las bases teóricas y prácticas de una nueva estructura organizacional, denominada “organización hipertexto”, que permitirá a la organización crear conocimiento de forma eficaz y continua, basándose en una serie de capas interconectadas: el sistema de negocios, el equipo de proyecto y la base de conocimiento.

Como resultado de estos avances teóricos, y aplicado al ámbito de la estrategia empresarial, podemos afirmar que la Teoría de los Recursos y Capacidades da especial relevancia a la identificación del potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder como organización. Este enfoque se sustenta en tres ideas básicas:

- Las empresas se diferencian entre sí por los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las diferentes características de los mismos (heterogeneidad). A esto se añade que dichos recursos y capacidades no están a disposición de todas las empresas en las mismas condiciones (movilidad imperfecta). Esta doble consideración permite explicar la diferencia de rentabilidad entre empresas (Barney, 1991)

- Los recursos y capacidades de una empresa juegan un papel cada vez más relevante en la definición de la identidad de la empresa. En entornos dinámicos, la organización debe preguntarse constantemente qué necesidades *puede* satisfacer en función de qué necesidades *quiere* satisfacer. Cuanto más dinámico sea el entorno de la empresa, más sentido tiene basar su estrategia en los recursos y capacidades internas en lugar de hacerlo sobre aspectos del entorno (Grant, 1996).
- El beneficio de una empresa es consecuencia tanto de las características competitivas del entorno, como de la combinación de los recursos de que dispone. El poder negociador de una empresa está relacionado con su tamaño relativo (acumulación de recursos) respecto a clientes y proveedores (Grant, 1996).

En nuestro análisis hemos seguido este último enfoque como marco teórico explicativo de la situación real vivida por el sector de la consultoría en Europa en los últimos diez años, utilizando la metodología de simulación dinámica como técnica que nos permita realizar un análisis explicativo de las variables subyacentes al comportamiento del sector, observado a través de los datos estadísticos.

Análisis de las políticas de gestión del conocimiento en el sector de consultoría europeo

Durante la última década del siglo XX, la demanda de servicios de consultoría en la Unión Europea creció exponencialmente, debido principalmente al tirón de las empresas del sector de las TIC (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones), que contrataron masivamente servicios de asesoramiento en nuevas tecnologías, diseño de planes de negocio, así como procesos de reclutamiento y formación de profesionales de su plantilla. Esta situación condujo a un repunte inusual en la demanda de servicios de consultoría, lo que provocó que estas empresas incrementaran la tasa de incorporación tanto de nuevos profesionales procedentes de las principales universidades y escuelas de negocios (procedimiento habitual de reclutamiento), como de profesionales con experiencia de otras empresas del sector. La consecuencia de este comportamiento ha sido la principal causa de la escalada ascendente en el nivel de salarios y desarrollo profesional esperado por los profesionales pertenecientes a la plantilla de estas empresas.

Sin embargo, durante los primeros años del siglo XXI hemos visto cómo se producía una cierta ralentización global de la economía tanto en Europa como en Estados Unidos, lo que ha provocado un cambio de tendencia en la demanda de servicios de consultoría. Esta situación ha provocado que empresas que tradicionalmente se caracterizaban por sus elevadas inversiones en formación y sus políticas de desarrollo profesional a corto plazo, como el caso de las empresas de consultoría, redujeran drásticamente sus partidas presupuestarias destinadas a este tipo de inversiones.

La consecuencia inmediata de estas medidas ha sido la transferencia hacia otras empresas de muchos de los profesionales más valiosos quienes, al ver truncadas sus expectativas de promoción y formación, han buscado nuevas oportunidades de desarrollo fuera de su organización actual.

Las empresas de consultoría han intentado paliar los efectos de este tipo de abandono intentando conservar el “know-how” de los profesionales que abandonaron la empresa, diseñando diversas políticas de gestión del conocimiento. El análisis realizado entre una muestra significativa de empresas de consultoría que desarrollan su actividad en la Unión Europea nos ha permitido identificar tres tipos de políticas utilizadas por estas organizaciones:

- *El desarrollo de sistemas tecnológicos de gestión del conocimiento.* Durante la última década se han implantado en estas empresas procedimientos organizativos internos a seguir por parte de todos los profesionales implicados en el desarrollo de proyectos de consultoría, procedimientos que aseguran la correcta documentación de los datos y metodología seguida en estos proyectos a través de una compleja base de datos a la que tendrán acceso todos los profesionales acreditados. Este tipo de bases de datos tienen como objetivo servir como un sistema de referencia capaz de facilitar la labor de otros profesionales que tengan que enfrentarse a proyectos similares, de forma que permita conservar parte del “know how” generado por aquellas personas que han abandonado la empresa previamente.

- *El diseño de planes de formación de coaching de los profesionales de relevo.* Otra política de gestión del conocimiento implantada en este tipo de empresas ha sido la creación de planes de formación interna en los que profesionales con más de tres años de experiencia, calificados de “expertos” en determinado tipo de proyectos, sirven de “entrenadores personales” de las nuevas incorporaciones, acelerando su proceso de formación a través de la vivencia de “experiencias directas de negocio” y consiguiendo, al mismo tiempo, evitar que los conocimientos y la “manera de funcionar” de los profesionales más valiosos de la organización se pierdan con su potencial salida de la empresa.
- *El diseño de políticas de networking* que permitan mantener cierto capital intelectual de los profesionales transferidos. La elevada tasa de transferencia de los últimos años ha determinado que las empresas de consultoría de mayor tamaño diseñen una serie de medidas tendentes a mantener el contacto con algunos de sus profesionales que, si bien no siguen trabajando para esas firmas, sí mantienen un grado de colaboración elevado a través de encuentros de actualización de conocimientos en un ámbito de interés para ambos, empresa y profesionales, o como formadores externos de determinados trabajadores pertenecientes a la plantilla de la empresa de consultoría, que tiene interés en que algunos de sus miembros posean determinados conocimientos y experiencias adquiridas en el pasado por esos profesionales que ya no forman parte de su organización.

Con estas prácticas de gestión del conocimiento, las empresas de consultoría buscan reducir el periodo de preparación que necesitan los profesionales sin experiencia contratados (juniors) para adquirir el binomio conocimientos-experiencia suficiente que les permitirá convertirse en seniors de la organización. De esta forma, las organizaciones que sean capaces de materializar su inversión en formación y entrenamiento en una reducción de este tiempo de preparación lograrán un ajuste más rápido de su plantilla de profesionales a las necesidades de la demanda externa.

Para facilitar el análisis de las consecuencias reales que podrían tener esta serie de medidas, hemos diseñado un modelo que refleja las distintas políticas de recursos humanos seguidas por la mayoría de empresas de consultoría, siguiendo la metodología de Dinámica de Sistemas.

El principal rasgo distintivo de la Dinámica de Sistemas, frente a otras técnicas de simulación, se centra en su capacidad para representar problemas complejos en los que existen multitud de interrelaciones entre variables, efectos antiintuitivos provocados por retrasos físicos o de información y comportamientos dinámicos en general difíciles de reflejar con otras técnicas de simulación estocástica.

El análisis sistémico permite describir el mundo real como un conjunto de modelos dinámicos en desarrollo, centrándose en las interconexiones de las variables, y permitiendo crear escenarios artificiales que relacionen el comportamiento de las mismas, a través de los cuales podamos evaluar futuros efectos de distintas políticas o acciones a llevar a cabo. Todo ello constituye una herramienta valiosa a la hora de tomar decisiones sobre realidades complejas.

Principales conclusiones del modelo

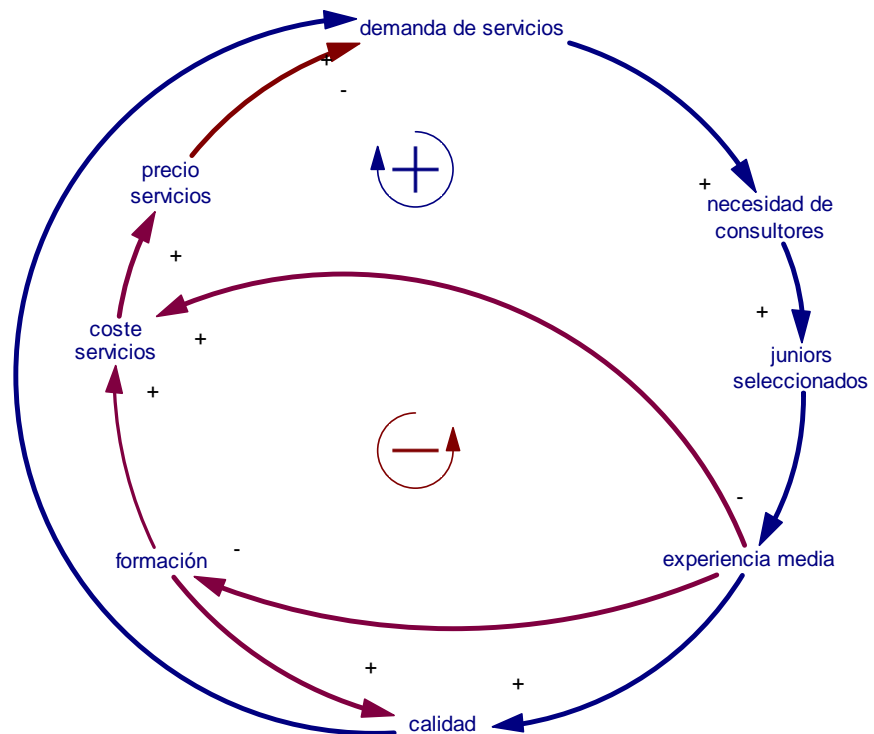
El análisis de la influencia que las prácticas de gestión del conocimiento pueden tener en el desarrollo de las políticas de recursos humanos de las organizaciones analizadas, se ha realizado a partir de un diagrama causal validado por directivos de algunas de las empresas analizadas. A partir del mismo, se ha desarrollado un modelo de flujo reflejando las principales interacciones entre las variables seleccionadas, para crear un sistema capaz de reaccionar ante cambios en las políticas implantadas.

El diagrama causal que hemos calificado como “Bucle Básico” refleja la situación global que relaciona la demanda de proyectos de consultoría con las políticas de recursos humanos llevadas a cabo por estas organizaciones. En el diagrama aparecen diferenciadas dos situaciones que provocan consecuencias inversas:

- El bucle calificado como positivo, refleja un comportamiento dinámico de la organización en la que, a partir de una demanda de servicios determinada, se realiza una planificación interna de los consultores necesarios, que se reclutan, siguiendo una política generalmente aceptada por las empresas analizadas, en su mayoría como profesionales sin experiencia (juniors). La experiencia media de los consultores determinará la calidad de los proyectos de consultoría realizados, lo que condicionará la demanda futura de servicios por parte de los clientes. Desde este punto de vista, la existencia de una plantilla media con escasa experiencia traerá como consecuencia la disminución de proyectos demandados en el futuro.

- Por otro lado, la descripción de la situación desde un punto de vista global determina la existencia de un bucle calificado como negativo, en el que un menor nivel de experiencia permite abaratar el coste de los proyectos, puesto que el salario de los profesionales *junior* es menor que el de los *senior*. Esta disminución del coste logrará incrementar la competitividad de los servicios de consultoría de la organización, situación favorable a un incremento de la demanda futura de servicios por parte de los clientes.

BUCLE BÁSICO



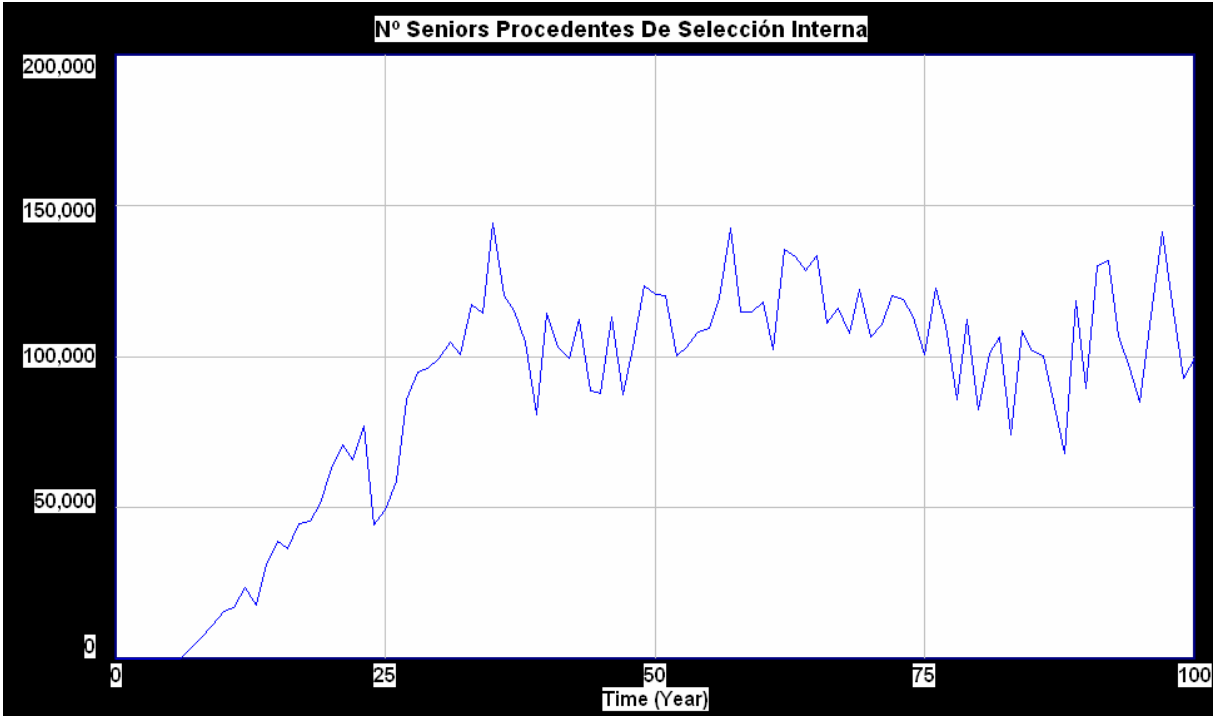
Cuadro 3.1. Elaboración propia.

Una de las políticas de recursos humanos implantada mayoritariamente en el sector de la consultoría se basa en realizar un gran esfuerzo de selección y valoración de personas sin experiencia pero con un gran potencial, que permita dotar a la organización de suficientes recursos para adaptarse a los requerimientos de la demanda, a través de un proceso de formación específica y evaluación continua capaz de garantizar, al cabo de unos años, la existencia de un conjunto de profesionales valiosos a un coste reducido para la organización (política *make* de recursos humanos). Este tipo de política buscará, siguiendo el enfoque de la Teoría de los Recursos y Capacidades, la creación de una serie de “rutinas organizativas”

capaces de gestionar sus recursos de manera eficiente para obtener una ventaja competitiva consistente en un entorno dinámico.

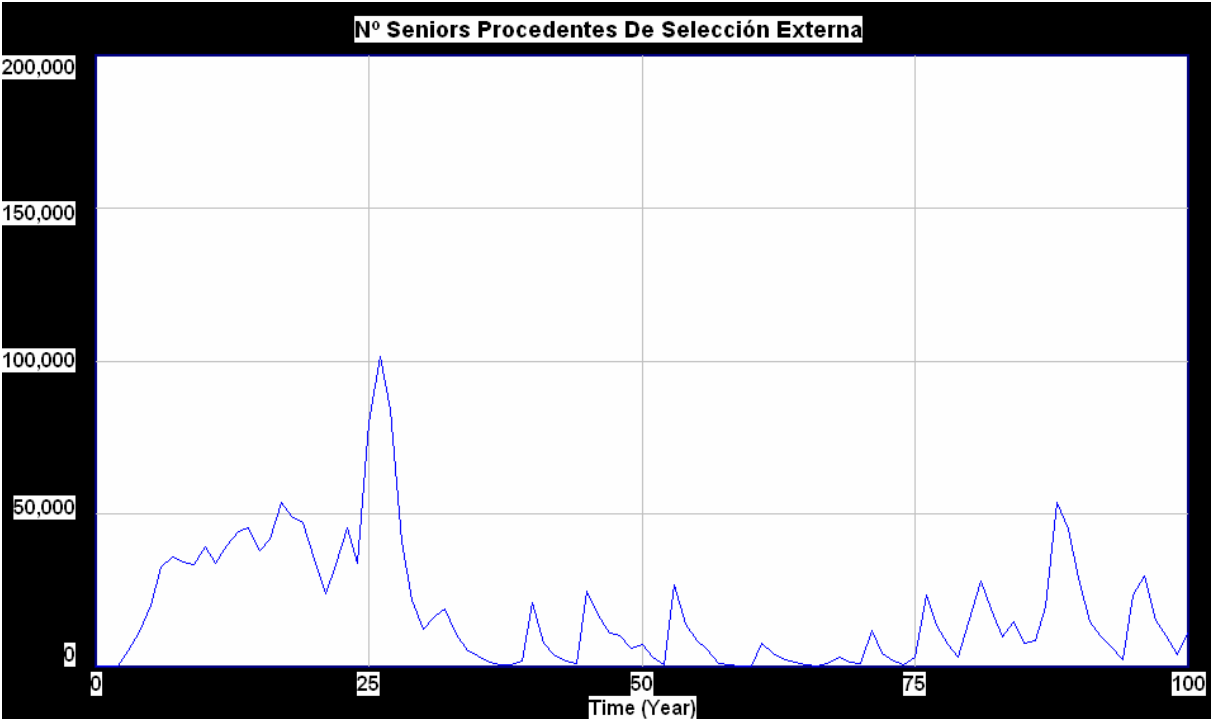
Sin embargo, desde nuestro punto de vista, la reducción drástica de incorporaciones de los últimos años, unida a la elevada tasa de transferencia de profesionales con experiencia no permitirá a estas empresas adquirir los suficientes recursos que les posibilite mantener el capital intelectual necesario para enfrentarse con éxito a un posible repunte futuro de la demanda de servicios de consultoría, a menos que acudan al mercado externo, lo que provocará un repunte en el coste interno de personal que repercutirá en la demanda de servicios futura de su organización, y como tal, una pérdida de competitividad.

De acuerdo a nuestro modelo de simulación, la evolución del número de *seniors* procedentes de selección interna seguirá la tendencia marcada por el gráfico que se muestra a continuación, asumiendo un proceso de promoción *junior-senior* de tres años de media, y un crecimiento de la demanda global de consultores que sigue el patrón histórico de los años 1994-2003 hasta adquirir cierta madurez al cabo del transcurso de veinticinco años.



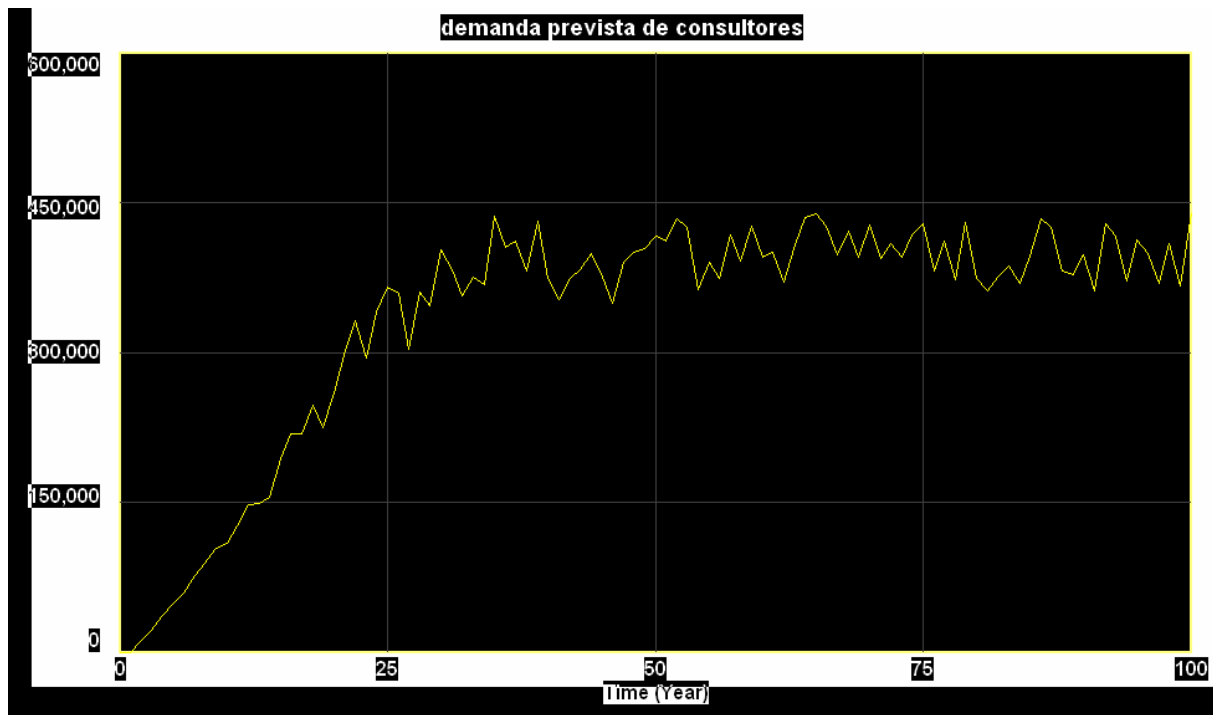
Cuadro 3.2. Elaboración propia a partir de las premisas establecidas (sector de consultoría europeo).

Paralelamente, considerando picos de demanda para los que no tiene personal interno con experiencia suficiente, la política generalizada puesta en práctica por las empresas de consultoría europeas consistirá en acudir en estos casos al mercado para seleccionar *seniors* externos que les permitan hacer frente a nuevos proyectos en el momento en que surjan, incrementando de esta forma el coste de personal de los servicios ofrecidos.



Cuadro 3.3. Elaboración propia a partir de las premisas establecidas..

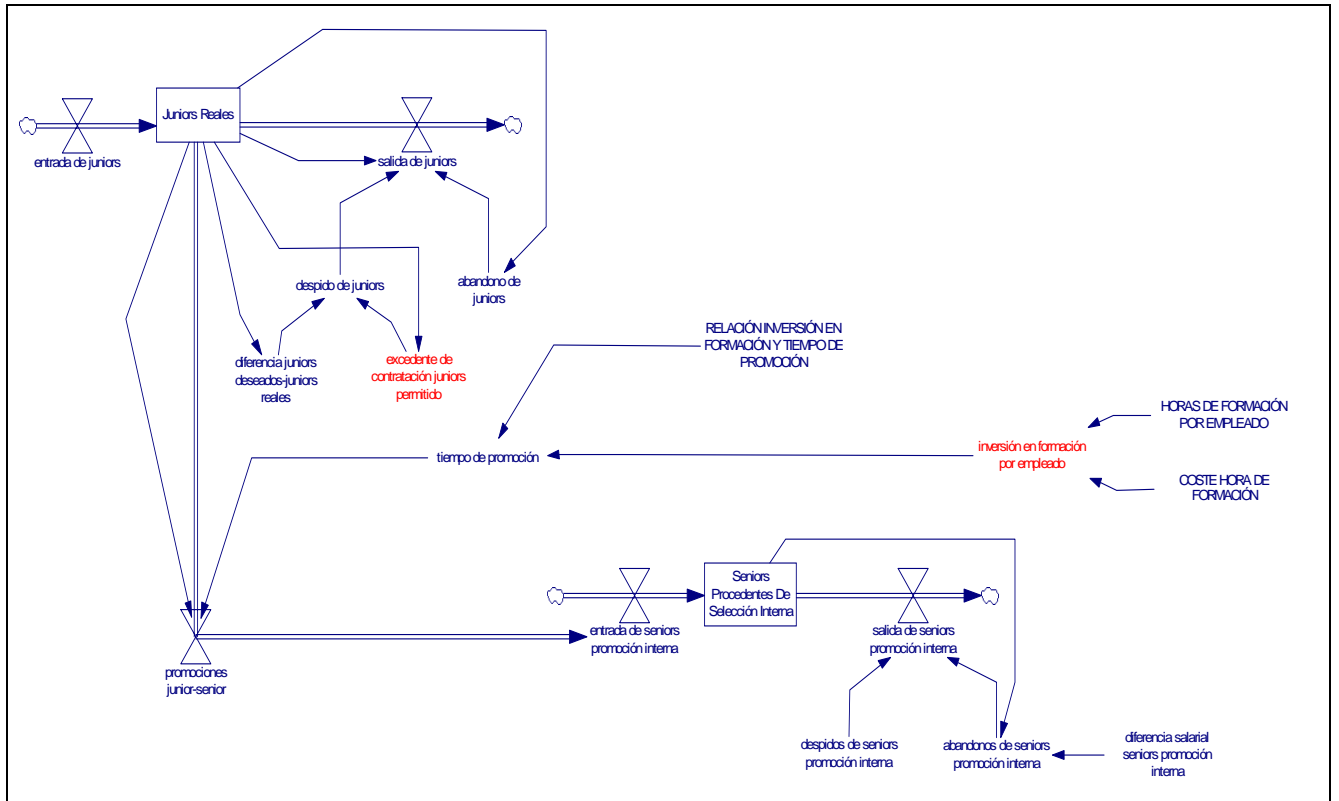
Esta política provocará un repunte en el precio de sus servicios, lo que podría reducir su demanda futura de servicios, que a su vez condicionará la futura selección de profesionales sin experiencia (*juniors*).



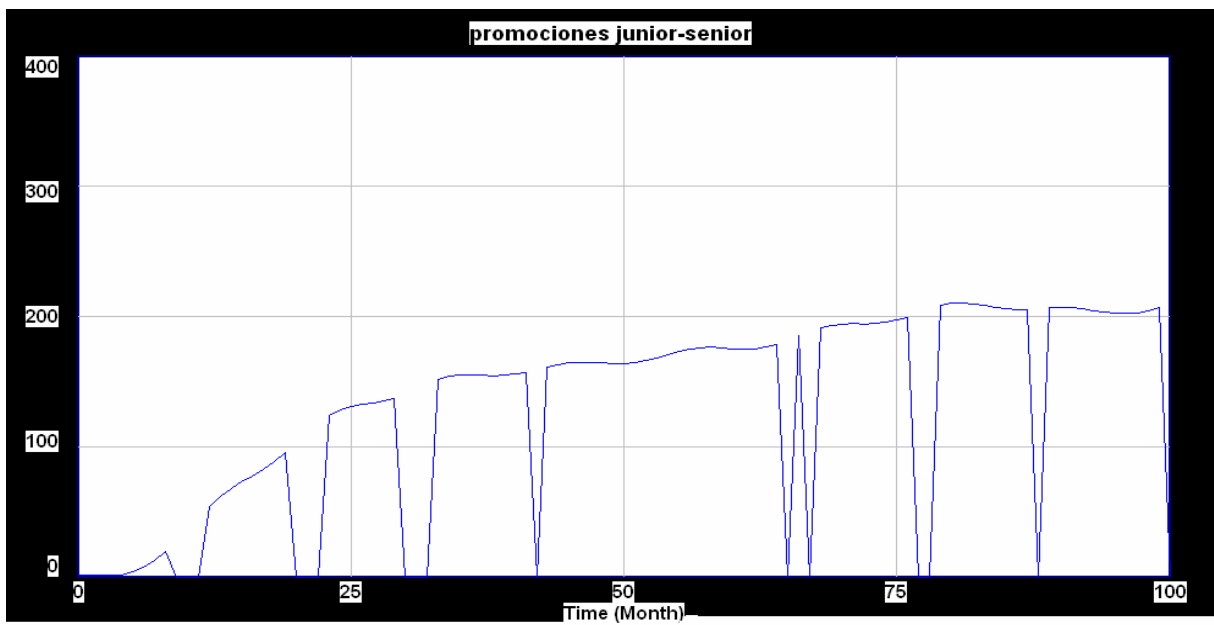
Cuadro 3.4. Elaboración propia a partir de las premisas establecidas..

INFLUENCIA DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Las prácticas de gestión del conocimiento analizadas, basadas en el incremento de la inversión en la cantidad y calidad de la formación y desarrollo profesional, a partir de una formación directa (capacitación, *coaching* o *networking*) o indirecta (sistemas tecnológicos de gestión del conocimiento), permitirán, de acuerdo a la interrelación de variables reflejadas en el modelo, reducir el periodo de tiempo necesario para que los profesionales *junior* seleccionados puedan promocionar a *senior*, permitiendo un ajuste más inmediato ante variaciones de demanda a corto plazo.



Cuadro 3.4. Elaboración propia.



Cuadro 3.5. Elaboración propia.

Como conclusión general del estudio, podemos afirmar que el diseño y desarrollo este tipo de modelos de simulación dinámica favorecen la toma de decisiones de la empresa relativas a la gestión de adecuadas políticas internas que le permitan atenuar los efectos de la descapitalización intelectual ante cambios en el entorno de mercado.

En futuras aproximaciones sería conveniente analizar las repercusiones que otro tipo de políticas de recursos humanos podría tener en el proceso de formación de personas capaces de contar con el binomio conocimientos-experiencia necesarios en este tipo de organizaciones.

Bibliografía

1. Argyris, Chris. (1957). *Integrating the individual and the organization*. New York, Wiley.
2. Argyris, Chris. (1999). *On Organizational Learning*, Blackwell Publishers, Inc.
3. Asociación Española de Empresas de Consultoría. *La Consultoría en España 1999-2003*.
4. Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, vol. 17, (pp. 99-120).
5. Bettis, R.; Bradley, S.; Hamel, G. (1992). "Outsourcing and industrial decline", *Academy of Management Executive*, vol. 6 (1) (pp. 7-22).
6. Bonache, Jaime y Cabrera, Ángel (directores) (2002). *Dirección estratégica de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Prentice Hall. Financial Times, 2002.
7. Bueno, E. (2000). "La nueva economía: retos nuevos, problemas viejos". *Euroletter*, nº 27, marzo, (pp.3-5).
8. Druker, P. (1993). *Post-Capitalist society*. Harperbusiness.
9. European Federation of Management Consulting Association (1994-2003). "Informe del mercado europeo de consultoría". *Survey of European Management Consultancy Market*.
10. Gidron, Gil. (2004). "El sector atraviesa por una transformación estructural para hacer frente a los nuevos retos del mercado". *Catalunya Empresarial*, nº 170, mayo 2004 (p. 42-46).
11. Grant, Robert M. (1996). *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Civitas
12. Hamel, G.; Prahalad, C. (1995). *Compitiendo por el futuro*. Ariel, Barcelona.
13. Hendry, C.; Pettigrew, A.; Sparrow, P. (1988). *Multiskilling in the round*. Personnel Management, abril, (pp. 36-43)
14. Kofman, F.; Senge, P. (1995). "Communities of Commitment: The Hearth of Learning Organizations". *Learning Organizations* (pp. 15-45). Productivity Press.
15. Lei, D.; Hitt, M. (1995). "Strategic restructuring and outsourcing: the effect of mergers and acquisitions and LBOs on building firm skills and capabilities". *Journal of Management*, vol. 21, pp 835-859.

16. Luna-Reyes, Luis F.; Lines Andersen, Deborah (2003). "Collecting and analyzing qualitative data for system dynamics: methods and models". *System Dynamic Review*, volume 19, number 4 winter (p. 271-296)
17. Lyneis, James M.; Cooper, Kenneth G. (2001). "Strategic management of complex projects: a case study using system dynamics". *System Dynamic Review*, volume 17, number 3 fall (p. 237-260)
18. Maani, Kambiz E.; Maharaj, Vandana (2004). "Links between systems thinking and complex decision making". *System Dynamic Review*, volume 20, number 1 spring (p. 21-48)
19. Mair, A.; Scott-Morgan, P. (1996). *Accelerating Organization*. McGraw-Hill.
20. Marshall, Lisa J.; Mobley, S.; Calvert, G. (1995). "Why Smart Organizations Don't Learn". *Learning Organizations* (pp. 111-123). Productivity Press.
21. McCray, Gordon E.; Clark, Thomas D. (1999). "Using system dynamics to anticipate the organizational impacts of outsourcing". *System Dynamic Review*, volume 15, number 4 winter (pp. 345-373)
22. Miles, R.; Show, C. (1984). "Designing strategic human resources systems". *Organizational Dynamics*, vol. 31 (1), (pp. 36-52).
23. Navas López, José Emilio; Guerras Martín, Luis Ángel (1998). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones*. Civitas.
24. Nonaka, S.; Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press, Inc, New York.
25. Riera, M. (2004) "Un sector en el que soplan aires de transformación". *Catalunya Empresarial*, nº 170, mayo 2004 (pp. 42-46).
26. Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resources*. Blackwell, Oxford.
27. Senge, Peter (1990). *La Quinta Disciplina*. Granica, S.A.
28. Stearman, John D. (2000). *Business Dynamics. Systems thinking and modelling for a complex world*. McGraw-Hill Higher Education.
29. Thompson, John W.(1995) "The Renaissance of Learning in Business". *Learning Organizations* (pp.85-101). Productivity Press.