

ANÁLISIS DINÁMICO DE LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS COMO CREADORAS DE CAPITAL INTELECTUAL. EL CASO DE LA CONSULTORÍA EN EUROPA.

Nuria Calvo Babío, nuriacb@udc.es,
M^a Teresa García Álvarez, mtgarcia@udc.es
Rosa Mariz Pérez, rosamp@mail2.udc.es
Universidad de A Coruña

ABSTRACT

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 recursos humanos 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.

1. INTRODUCCIÓN.

Durante la última década hemos asistido a un creciente interés sobre la influencia que la gestión estratégica de los recursos humanos podría tener en la creación de la ventaja competitiva de las organizaciones. 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"*, en el 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).

El sector de la consultoría, por definición, vende conocimiento. La reputación de una empresa que vende el asesoramiento de sus expertos en determinados ámbitos de la gestión empresarial 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.

El principal objetivo de nuestro análisis es desarrollar una propuesta explicativa que, siguiendo una metodología de análisis dinámico, permita explicar los efectos perniciosos que puede causar una gestión estratégica de recursos humanos ligada únicamente a objetivos externos de facturación a corto plazo, sin tener en cuenta la dinámica interna de creación o destrucción de su capital intelectual.

2. SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO DE CONSULTORÍA DE GESTIÓN EUROPEO. ANÁLISIS DE TENDENCIAS.

El mercado de la consultoría europeo ha experimentado un cambio significativo en los últimos diez años, consecuencia del crecimiento generalizado del sector durante el quinquenio 1994-1999 por un lado, así como del estancamiento generalizado producido durante el bienio 2001-2002.

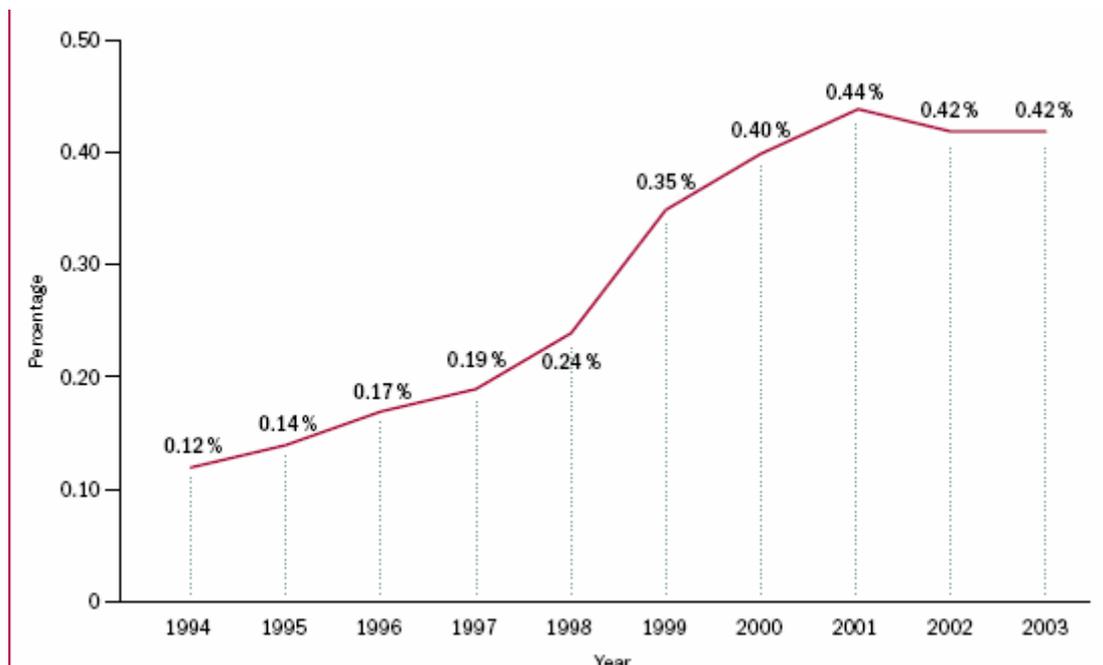
En función del tipo de servicios demandados por el cliente, el sector global de la consultoría se ha dividido en dos grupos claramente diferenciados. Por un lado, las empresas de *consultoría de gestión (management or professional consulting)* se han especializado en ofrecer servicios integrales que van desde el diseño de soluciones a medida a la implantación efectiva de las mismas. Por otro lado, las empresas de *consultoría industrial (solution or industrial consulting)* se han especializado en el desarrollo de soluciones estandarizadas y conceptos puros destinados a satisfacer las necesidades de determinadas organizaciones, a un precio más reducido (Rémi Redley, 2003).

El análisis de las cifras globales de negocio del mercado de consultoría de gestión europeo refleja una segmentación cada vez más acusada entre grandes empresas, que basan su ventaja competitiva en la oferta de servicios integrales para el cliente, y pequeñas empresas orientadas a satisfacer necesidades puntuales en nichos de mercado específico. Así mismo, las expectativas de los clientes han incrementado su exigencia en general, y su elección de servicios depende de la profesionalidad de los consultores, su ética, competencia probada y experiencia en el sector en el que la organización desarrolla su actividad.

La evolución de la participación del sector de consultoría de gestión en el Producto Interior Bruto Europeo es un reflejo de la importancia neta que este mercado está adquiriendo en la economía europea, a pesar del estancamiento de los últimos tres años.

Tabla

2.1.



Participación del mercado de consultoría de gestión europeo en el Producto Interior Bruto (1994-2003). Fuente: *Survey of the European Management Consultancy Market*.

Por otro lado, la evolución del incremento de facturación de las empresas del sector ha venido marcada por el brusco descenso producido en el bienio 2001-2002, lo que ha provocado un cambio de tendencia que ha afectado a las políticas internas de la mayoría de estas organizaciones.

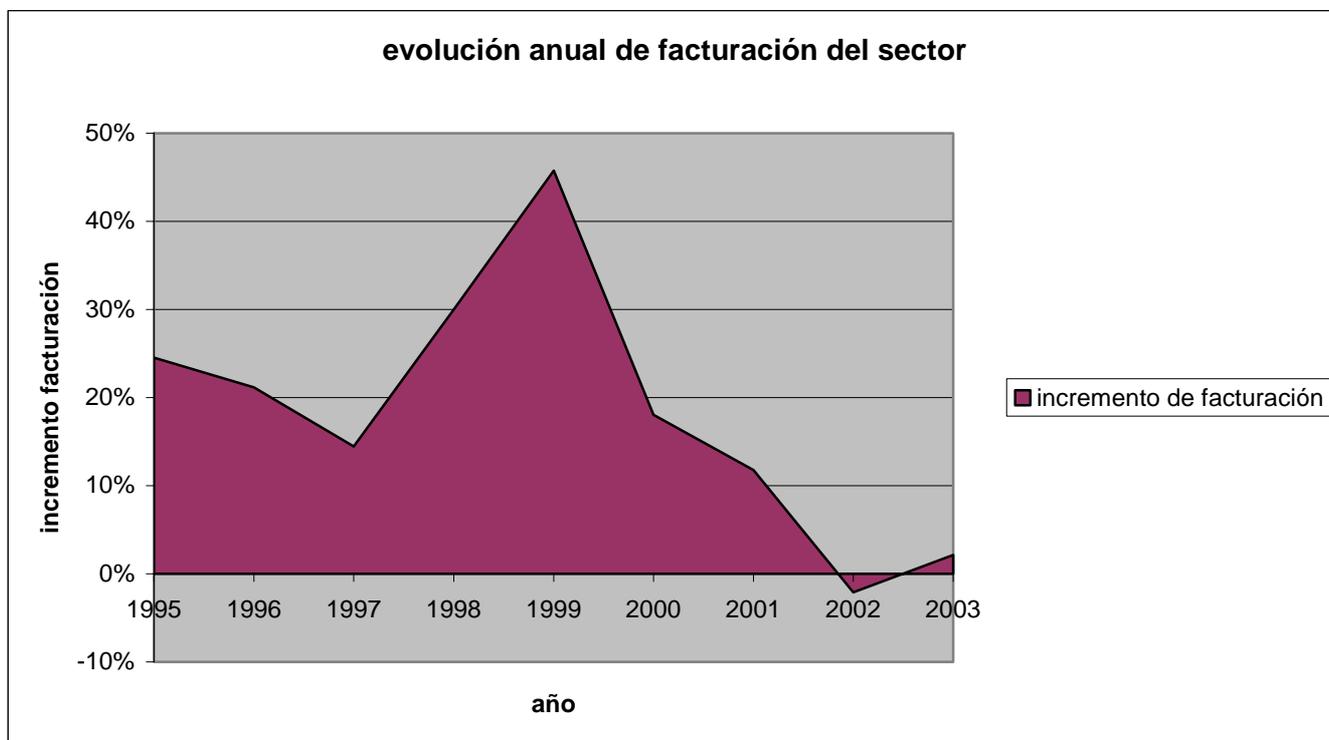


Tabla 2.2. Evolución anual de facturación del sector de consultoría de gestión en Europa (1995-2003). Fuente: *Surveys of the European Management Consultancy Market (1999-2003)*.

Si bien las empresas de consultoría, consideradas desde el enfoque de nuestro análisis como “organizaciones del conocimiento”, describen el binomio conocimiento-experiencia de sus profesionales como un elemento clave de su fuerza competitiva, el análisis estadístico muestra cómo el tamaño de su plantilla está directamente relacionado con los resultados

de facturación a corto plazo. A lo largo de los últimos tres años (2001-2003), el crecimiento del número de profesionales contratados en este sector se ha estancado, lo que no supone estrictamente tasas de reclutamiento y selección cercanas a 0, sino el efecto conjunto de la suma de reducidas tasas de selección y crecientes tasas de salida de muchos de los profesionales de estas organizaciones, bien a través de su transferencia voluntaria a otras empresas, bien a través de despidos previstos por las organizaciones.

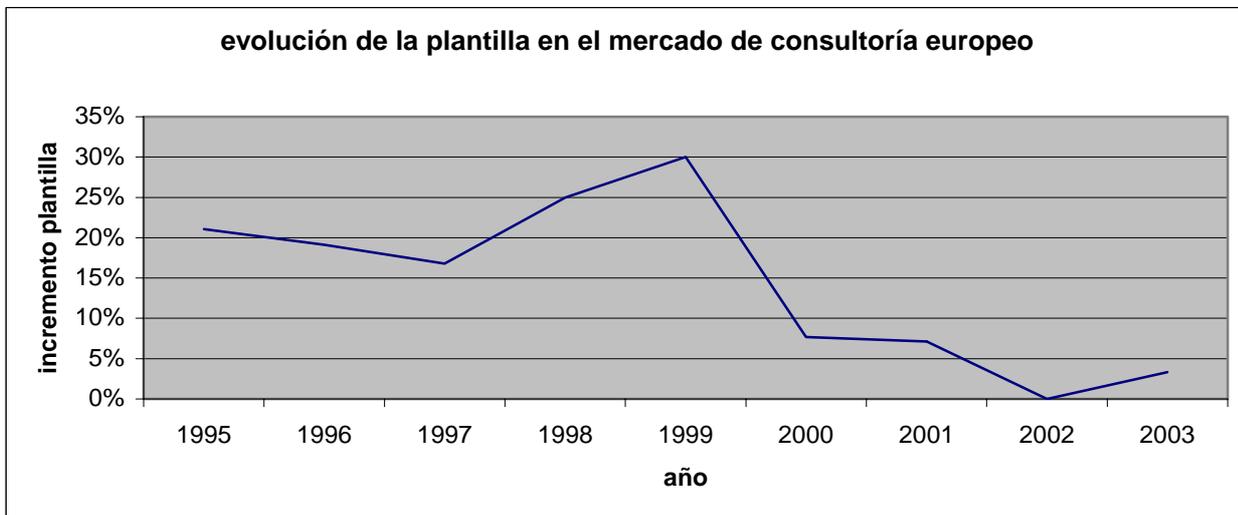


Tabla 2.3. Evolución de la plantilla en el mercado de consultoría europeo (1995-2003). Fuente primaria: *Surveys of the European Management Consultancy Market (1999-2003)*.

La mayoría de las empresas de consultoría analizadas siguen una política *make* de recursos humanos (Bettis, Bradley y Hamel, 1992; Hamel y Prahalad, 1994; Lei y Hitt, 1995), a través de la cual realizan un esfuerzo inicial de selección de personal sin experiencia (*juniors*), alineándola posteriormente con una política de promoción profesional acelerada, a través de la inversión intensiva en formación, tanto interna como externa, así como la adquisición de un amplio bagaje de experiencias en el desarrollo de diversos proyectos, lo que permitirá que en un determinado nº de años (rango medio 2-4 años), los *juniors* se conviertan en profesionales (*seniors*) con un “know-how” o capital intelectual reconocido y valorado por sus empresas clientes.

Sin embargo, este tipo de políticas de recursos humanos requiere el mantenimiento de políticas internas que permitan flujos constantes junior-senior y un plazo de tiempo para su correcta conversión. La toma de decisiones ligada a variaciones de la demanda a corto plazo podrían condicionar el correcto desarrollo de estas políticas, obligando a las empresas a acudir al mercado externo a seleccionar *seniors* ante un repunte posterior de la demanda no previsto, renunciar a un posible incremento de facturación por falta de profesionales preparados y disponibles, o bien arriesgar la reputación de su organización destinando a *juniors* sin el suficiente capital intelectual a proyectos que exceden sus capacidades en el momento en el que éstas les son requeridas.

Como resultado de estos avances teóricos, y aplicado al ámbito de la estrategia empresarial, a partir de los años ochenta se ha desarrollado ampliamente la Teoría de los Recursos y Capacidades, que 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.

3. ANÁLISIS DINÁMICO DE LAS POLÍTICAS INTERNAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS DE CONSULTORÍA.

Durante la última década del siglo XX, la demanda de servicios de consultoría en Europa 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.

Sin embargo, a pesar de los intentos de “almacenamiento” del conocimiento a través de sistemas informáticos, mantenimiento de contactos con antiguos empleados o “traslado de experiencias hacia nuevas incorporaciones” antes de la salida de la empresa de estos profesionales, en estas organizaciones no se está consiguiendo mantener el capital intelectual de aquellos empleados con varios años de experiencia que han ido abandonado la organización.

La cuantificación de plantilla que realizan anualmente las empresas de consultoría, así como las políticas de promoción y desarrollo de sus profesionales están directamente relacionadas con las previsiones de futuros proyectos demandados por empresas necesitadas del conocimiento y “saber hacer” de sus empleados. En los últimos años, la disminución de esta demanda ha provocado un brusco descenso de la tasa de incorporación de profesionales sin experiencia (*juniors*), así como un incremento de la tasa de transferencia de personal con varios años de experiencia (*seniors*).

Sin embargo, teniendo en cuenta el análisis en profundidad realizado en las empresas de consultoría analizadas, la política de formación de capital intelectual de este tipo de organizaciones se fundamenta en procesos de formación y adquisición de experiencias internas a lo largo de varios años, lo que nos lleva a concluir que este proceso de *acumulación de capital intelectual* se produce de forma lenta en tres o cuatro años. Si las empresas de consultoría reducen drásticamente el número de *juniors* y dejan marchar a una cifra sustancial de *seniors*, capaces de formar internamente a sus profesionales sin experiencia, tal vez ajusten sus costes de personal a la demanda real de proyectos a corto plazo, pero estarán condicionando la renovación de su capital intelectual, clave de su ventaja competitiva, a lo largo de los próximos años.

La falta de análisis de la raíz de este tipo de problemas organizativos puede provocar, si cabe, un empeoramiento de esta situación a causa de los *efectos antiintuitivos* generados por la puesta en práctica de políticas de recursos humanos de corto plazo. El análisis de estas situaciones desde una perspectiva global nos permitirá reflexionar sobre los efectos contraproducentes que pueden producirse ante decisiones que no tienen en cuenta las causas reales subyacentes al problema. 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 podemos 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.

La metodología empleada en nuestro análisis ha sido la Dinámica de Sistemas. El principal rasgo distintivo de la Dinámica de Sistemas, frente a otras técnicas de simulación, se centra en la incorporación de los denominados *bucles de realimentación* que conducirán a las diferentes ecuaciones que sustentarán el modelo. Para determinar las mismas es necesario conocer el comportamiento de las variables consideradas en el modelo, lo que permitirá probar diferentes escenarios desde una perspectiva macroeconómica en un entorno sin riesgo y hacer proyecciones de su comportamiento futuro.

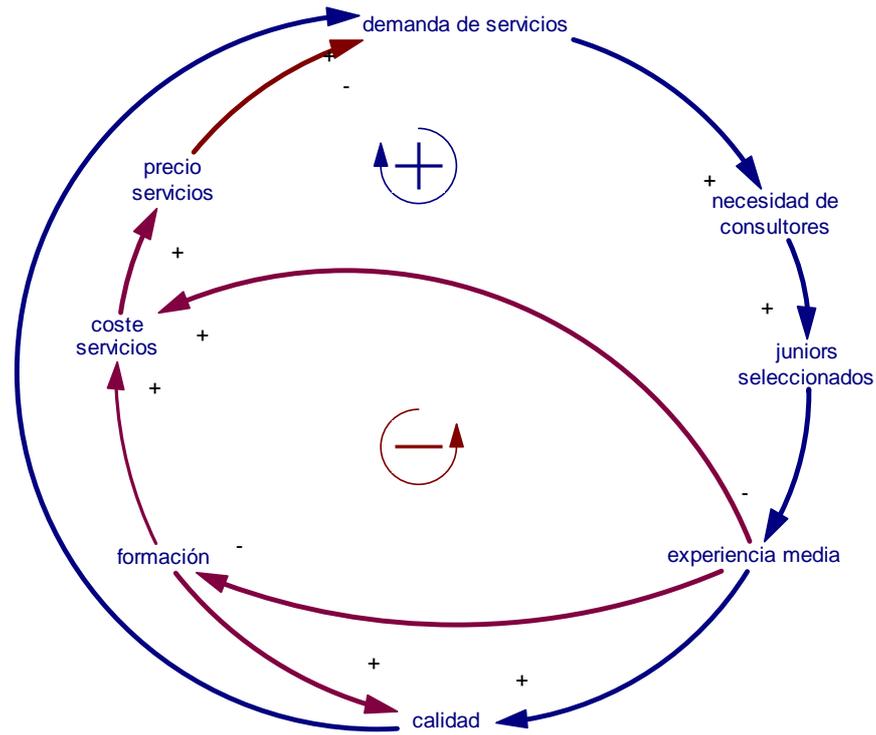
4. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO.

Los diagramas siguientes reflejan nuestra propuesta explicativa de la interrelación existente entre las distintas variables que están influyendo en la creación y mantenimiento del capital intelectual en las empresas de consultoría, calificadas como “organizaciones del conocimiento”.

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

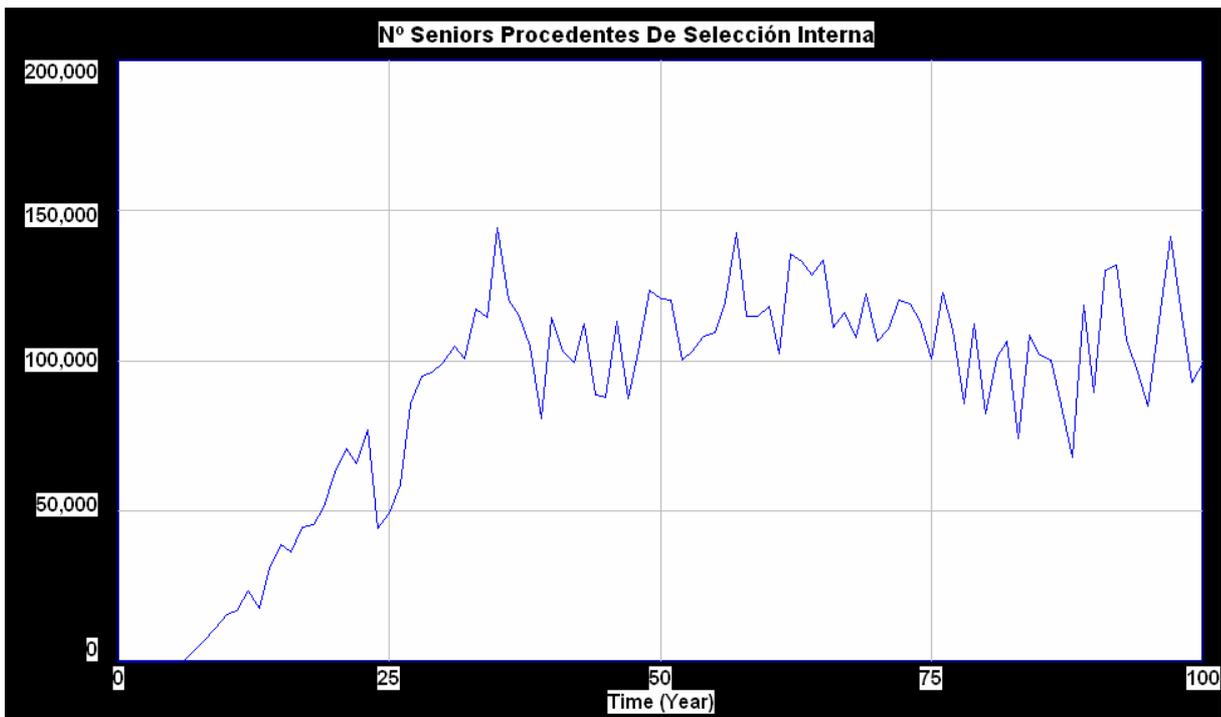


Cuadro 4.1. Elaboración propia.

Como comentamos en el capítulo anterior, la política 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.

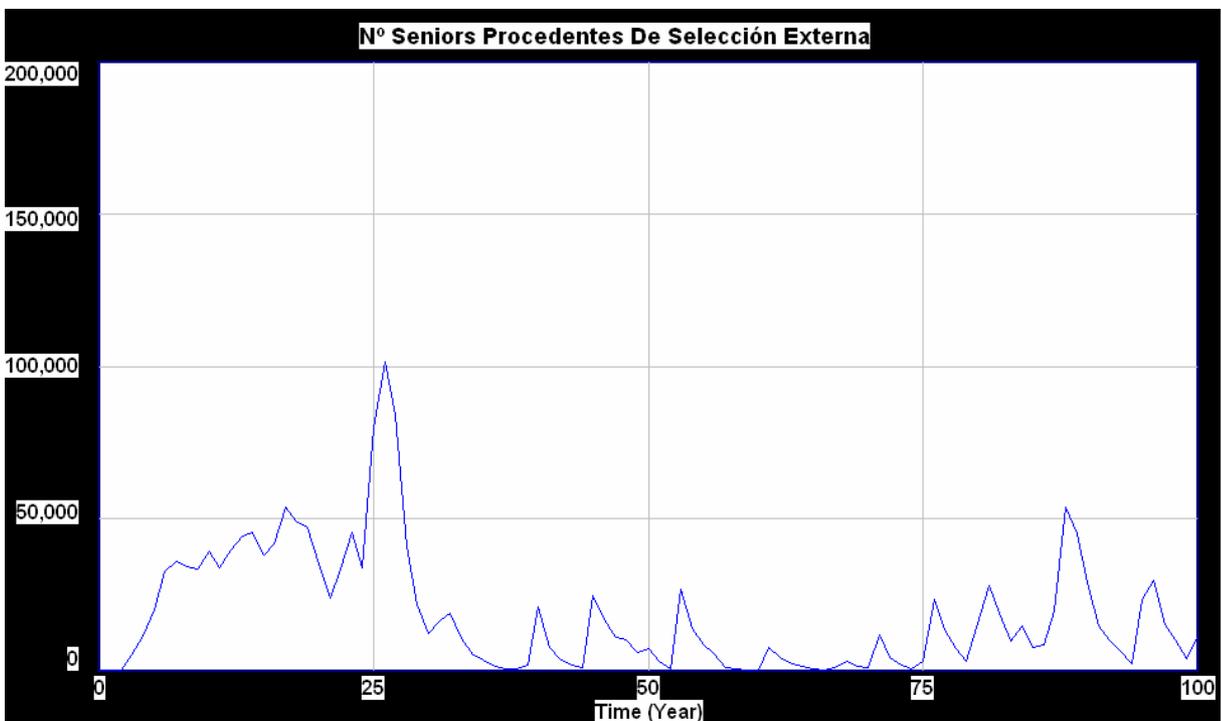
Sin embargo, desde nuestro punto de vista, la reducción drástica de incorporaciones de los últimos años, unida a la elevada tasa de transferencia de profesionales con experiencia no permitirá a estas empresas adquirir los suficientes recursos que les posibilite mantener el capital intelectual necesario 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.



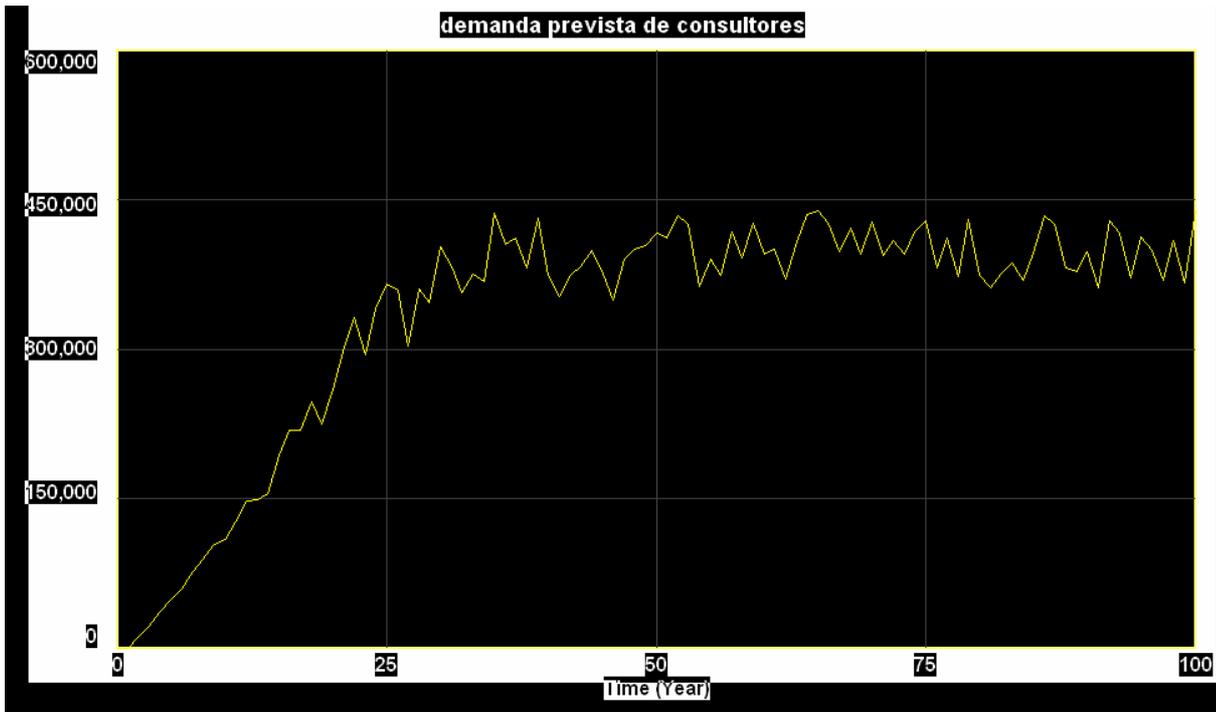
Cuadro 4.2. Elaboración propia a partir de las premisas establecidas..

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 4.3. Elaboración propia a partir de las premisas establecidas..

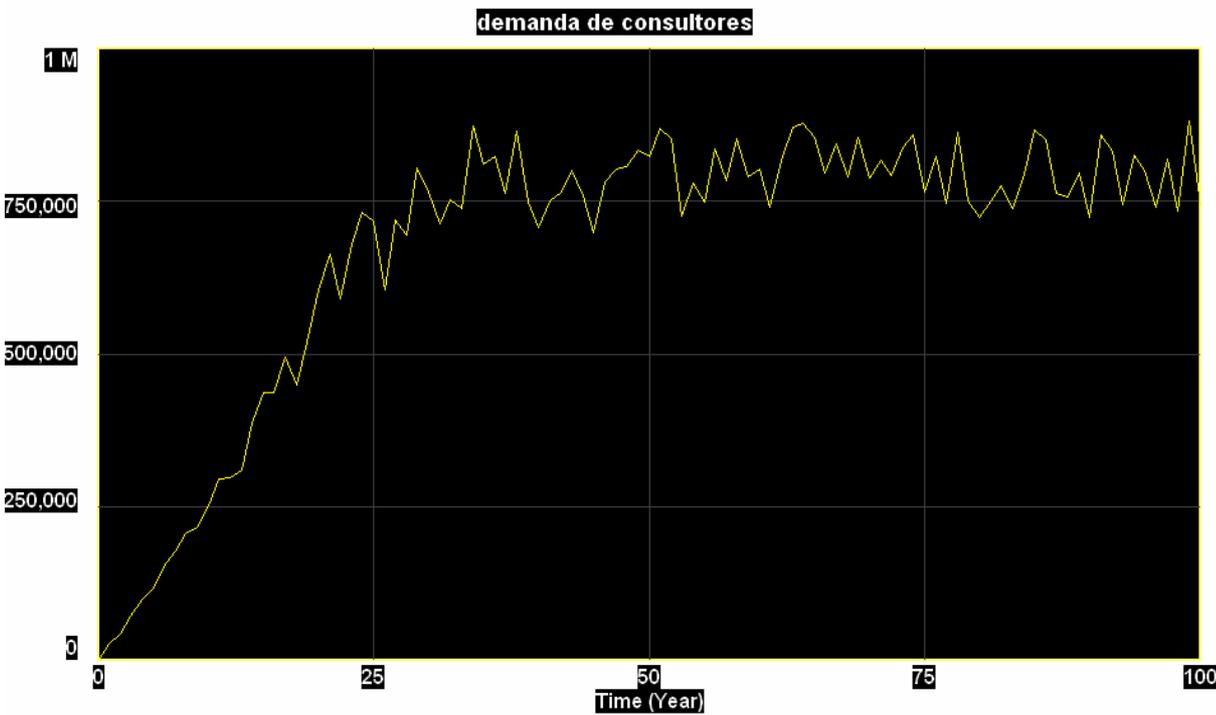
Esta política provocará un repunte en el precio de sus servicios, lo que podría reducir su demanda futura de servicios, que a su vez condicionará la futura selección de profesionales sin experiencia (*juniors*).



Cuadro 4.4. Elaboración propia a partir de las premisas establecidas..

SIMULACIÓN DE UN NUEVO ESCENARIO

De acuerdo a las interrelaciones entre variables planteadas en el modelo, si en lugar de acudir al mercado externo para paliar la falta de profesionales con experiencia las organizaciones deciden actuar a través de sus políticas internas de formación y desarrollo profesional, podrían ser capaces de reducir el plazo medio de conversión *junior-senior*, permitiendo un ajuste más inmediato ante variaciones de demanda a corto plazo y evitando un descenso acusado de la demanda de servicios por efecto de su pérdida de competitividad.



Cuadro

4.5. Elaboración propia a partir de las premisas establecidas..

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.

5. BIBLIOGRAFÍA.

- Argyris, Chris. (1957). "Integrating the individual and the organization". New York, Wiley.
- Argyris, Chris. (1999). "On Organizational Learning", Blackwell Publishers, Inc.
- Asociación Española de Empresas de Consultoría. "La Consultoría en España 1999-2003".
- Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, vol. 17, (pp. 99-120).
- Bettis, R.; Bradley, S.; Hamel, G. (1992). "Outsourcing and industrial decline", *Academy of Management Executive*, vol. 6 (1) (pp. 7-22).
- Bonache, Jaime y Cabrera, Ángel (directores) (2002). "Dirección estratégica de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI". Prentice Hall. Financial Times, 2002.
- Bueno, E. (2000). "La nueva economía: retos nuevos, problemas viejos". *Euroletter*, nº 27, marzo, (pp.3-5).
- Druker, P. (1993). "Post-Capitalist society". Harperbusiness.
- European Federation of Management Consulting Association (1994-2003). "Informe del mercado europeo de consultoría". *Survey of European Management Consultancy Market*.
- 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).
- Grant, Robert M. (1996). "Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones". Civitas
- Hamel, G.; Prahalad, C. (1995). "Competiendo por el futuro". Ariel, Barcelona.
- Hendry, C.; Pettigrew, A.; Sparrow, P. (1988). "Multiskilling in the round". *Personnel Management*, abril, (pp. 36-43)
- Kofman, F.; Senge, P. (1995). "Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations". *Learning Organizations* (pp. 15-45). Productivity Press.
- 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.
- 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)
- 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)
- 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)
- Maira, A.; Scott-Morgan, P. (1996). "Accelerating Organization". McGraw-Hill.
- Marshall, Lisa J.; Mobley, S.; Calvert, G. (1995). "Why Smart Organizations Don't Learn". *Learning Organizations* (pp. 111-123). Productivity Press.
- 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)
- Miles, R.; Show, C. (1984). "Designing strategic human resources systems". *Organizational Dynamics*, vol. 31 (1), (pp. 36-52).
- Navas López, José Emilio; Guerras Martín, Luis Ángel (1998). "La dirección estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones". Civitas.
- Nonaka, S.; Takeuchi, H. (1995). "The knowledge-creating company". Oxford University Press, Inc, New York.
- Riera, M. (2004) "Un sector en el que soplan aires de transformación". *Catalunya Empresarial*, nº 170, mayo 2004 (pp. 42-46).
- Storey, J. (1992). "Developments in the management of human resources". Blackwell, Oxford.
- Senge, Peter (1990). "La Quinta Disciplina". Granica, S.A.
- Stearman, John D. (2000). "Business Dynamics. Systems thinking and modelling for a complex world". McGraw-Hill Higher Education.
- Thompson, John W. (1995) "The Renaissance of Learning in Business". *Learning Organizations* (pp.85-101). Productivity Press.