

IMPORTANCIA DE LA ACTIVIDAD DE CONSULTORIA EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Oscar F. Bustinza Sánchez
Virginia Fernández Pérez

ABSTRACT

En la actualidad, el conocimiento y la gestión del conocimiento se han convertido en temas de investigación preferente dentro del ámbito empresarial. Su importancia viene determinada por la implicación del mismo en el rendimiento individual de las organizaciones y, en términos macroeconómicos, en el desarrollo y bienestar de la sociedad. De esta forma, hace ya más de 15 años, Drucker consideró que estábamos entrando en la llamada Sociedad del Conocimiento.

En este trabajo de investigación trataremos de analizar los diferentes modelos de Gestión de Conocimiento empleados por las empresas consultoras, su configuración, técnicas de implantación, eficacia y métodos de seguimiento. Igualmente nos interesaremos por estudiar la importancia de las empresas consultoras en el mercado del conocimiento y su implicación como agentes de conocimiento en las redes empresariales.

Partiremos de la Dirección Estratégica, y del cambio del enfoque del entorno al enfoque interno que determinó la aparición de la Teoría de Recursos y Capacidades, para continuar explicando el posterior desarrollo de disciplinas como el estudio del Aprendizaje Organizacional y la Gestión del Conocimiento, que tienen sus premisas en la gestión de los activos intangibles por parte de las empresas, la importancia de las empresas intensivas en conocimiento, esto es, las consultoras, para terminar desarrollando los principales modelos de estudio tanto dentro del Aprendizaje Organizacional como de la Gestión del Conocimiento.

Será imprescindible para ello realizar una revisión de la literatura sobre los temas de consultoría, redes empresariales y gestión del conocimiento, que nos permita determinar el estado de la cuestión en cuanto a la investigación sobre este tema. Finalmente, nos preocuparemos por conocer el alcance real de los modelos de análisis objeto de estudio en cuanto a su implicación en el mercado del conocimiento.

1. INTRODUCCIÓN

A principios de la década de los cincuenta comienza a percibirse un desajuste técnico y económico entre los productos de la firma, por un lado, y las demandas del mercado, por el otro, cuya causa llegó a ser conocida como problema estratégico. Se pensó que la solución radicaba en el planteamiento estratégico, consistente en un análisis de las oportunidades percibidas, de los puntos fuertes y débiles de las firmas, y de la selección de una estrategia adecuada para optimizar los objetivos de la firma. La parte crítica de la solución a este problema era la decisión de la estrategia, por lo que una vez tomada ésta sólo quedaba implementarla. La presencia de una estrategia solidamente formulada y eficazmente implantada se convierte en el elemento clave del éxito.

A partir de finales de los años ochenta ha surgido un gran interés por el papel de los recursos y capacidades de la empresa como base fundamental de su estrategia, siendo estas ideas descritas por los siguientes autores como la perspectiva de la empresa basada en los recursos: Podemos señalar trabajos fundamentales en este campo los realizados por Barney (1991), Mahoney y Pandian (1992), y Peteraf (1993).

La perspectiva basada en los recursos concibe a la empresa como un conjunto único de recursos y capacidades heterogéneas. Estos recursos y capacidades son el fundamento sobre el que se construye la ventaja competitiva de la empresa.

De este modo, mientras la aproximación convencional a la ventaja competitiva se orienta hacia sus fuentes genéricas -es decir, ventajas en coste y diferenciación-, la perspectiva basada en los recursos se centra en los recursos y capacidades que están en la base de esas ventajas.

En definitiva, bajo este análisis, la empresa pasa a ser considerada como un conjunto de tecnologías, habilidades, conocimientos, etc., que se generan y amplían con el tiempo; es decir, como una combinación única de recursos y capacidades heterogéneos (Grant, 1996). Por todo ello, cabe decir que esta teoría no debe considerarse como un instrumento o técnica de análisis interno sino más bien como un marco conceptual integrador para el análisis, la formulación y la implantación de las estrategias empresariales.

2. IMPLICACIONES ESTRATÉGICAS DE LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Siguiendo a Amit y Schoemaker (1993) y Grant (1996) pueden establecerse los siguientes ocho criterios para evaluar los recursos y capacidades de una empresa: escasez, relevancia, durabilidad, transferibilidad, imitabilidad, sustituibilidad, complementariedad y apropiabilidad.

Por lo tanto podemos señalar que, a partir del análisis realizado, las implicaciones estratégicas que derivan de la Teoría de Recursos y capacidades pueden agruparse en tres aspectos clave (Grant, 1996):

- 1) Formular y elegir una estrategia que explote los principales recursos y capacidades de la empresa.
- 2) Asegurar que los recursos y capacidades de la empresa se emplean completamente y que están plenamente explotados.
- 3) Construir la base futura de recursos y capacidades cubriendo las carencias actuales, mejorando el valor de los recursos ya existentes e invirtiendo en el desarrollo de nuevos recursos que puedan ser valiosos para mejorar la competitividad de la empresa y plantear nuevas estrategias.

Dentro de las aportaciones teóricas relevantes que competen al estudio de esta teoría, señalaremos que las competencias esenciales o recursos y capacidades que la organización posee y son difíciles de imitar son establecidas por Prahalad y Hamel (1990). En cuanto a que conjuntamente a este despliegue óptimo de recursos y capacidades hay que desarrollar la base de recursos para el futuro, debemos señalar a Grant (1991, 1996).

En el estudio de la simetría de la información, que analiza el contexto específico que hace a los recursos valiosos, debemos señalar a Brush y Artz (1999). Ghemawat (1991) indica que la imitación suele incrementar la oferta de estos recursos mientras que la sustitución suele reducir la demanda.

Con relación a las aportaciones realizadas desde la Teoría de los Recursos destacan los trabajos de Mitchell (1989), Robinson, Fornell y Sullivan (1992), Karakaya y Kobu (1994), Szymanski, Troy y Bharadwaj (1995), Thomas (1996), Schnoecker y Cooper (1998), Lieberman y Montgomery (1998) y Clement et al. (1998), que estudian cómo los recursos de la empresa determinan la decisión del momento de entrada así como la generación y sostenibilidad de ventajas competitivas.

En los últimos años, diversos trabajos han destacado las aportaciones de la Teoría de la Ventaja Competitiva basada en los Recursos al estudio de la estrategia pionera (Lieberman y Montgomery, 1998; Clement et al., 1998; Schoenecker y Cooper, 1998).

Lieberman y Montgomery (1998) señalan que existe una interacción entre la acumulación de recursos y el momento de entrada en el mercado en los dos sentidos. De manera que la disponibilidad inicial de recursos y capacidades afecta a la decisión sobre el momento de entrada óptimo y, en sentido

inverso, el desarrollo de la estrategia pionera favorece la acumulación de recursos superiores, que llevarán a la generación y sostenibilidad de una ventaja competitiva.

Según Grant (1998), el que ocupa inicialmente una posición estratégica, logra acceder a recursos y capacidades que el seguidor no puede conseguir. Por un lado, los pioneros pueden acumular recursos valiosos difíciles de imitar, aprovechando la consecución de un determinado período de liderazgo. Así, los rivales tendrán dificultades para replicar el stock de recursos heterogéneos, con ambigüedad causal en su proceso, que sustentan la ventaja competitiva de la empresa (Fernández, Montes y Vázquez, 1997). Por otro lado, la empresa pionera podrá seleccionar y asegurar los canales de distribución (Karakaya y Kobu, 1994) y los proveedores, consiguiendo una elevada reputación ante los mismos, que difícilmente puede ser igualada por los seguidores. Como señalan Lieberman y Montgomery (1998), estos recursos residen básicamente en el nivel en el que los clientes deciden a favor de los productos pioneros, si bien las empresas pueden favorecer su desarrollo. Además, los pioneros pueden desarrollar determinadas capacidades organizativas clave en el producto o servicio en cuestión. Los pioneros pueden conseguir ventajas en costes derivadas de su mayor experiencia. Estas ventajas son sostenibles y constituyen una barrera de entrada, si el aprendizaje acumulativo reside en los recursos y en las competencias distintivas de la empresa. Sin embargo, el aprendizaje no tiene porqué producirse y, aunque se produzca, no tiene porqué recordarse y aplicarse en experiencias futuras (Shepherd y Shanley, 1998).

No obstante, la Teoría de Recursos y Capacidades presenta una serie de limitaciones y problemas acuciantes que merman su capacidad explicativa y dificultan el avance de este cuerpo teórico.

Uno de los más importantes es el problema terminológico (Fernández y Suárez, 1996; Foss, 1998), puesto de manifiesto por numerosos autores, y que lleva en muchos casos a la confusión de los conceptos y constructos clave de esta Teoría.

Otra de las mayores preocupaciones de los trabajos precursores de este enfoque ha sido el análisis de las características que debían tener los recursos para tener la consideración de estratégicos (entre otros: Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991; Dierickx y Cool, 1989; Reed y DeFillippi, 1990; Grant, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Collis y Montgomery, 1995). La falta de consenso y el desigual nivel de análisis en la identificación de los recursos y capacidades (Black y Boal, 1994) son una constante en estos modelos (Priem y Butler, 2001).

Además, la dificultad para hacer operativo este enfoque estratégico es otra de las limitaciones que arrastra. El carácter intangible e idiosincrásico de los recursos y capacidades estratégicos hace muy complicado el diseño de medidas objetivas, válidas y fiables de los mismos. Este problema se debe no sólo a la dificultad de encontrar indicadores adecuados, sino también al problema anteriormente aludido de la falta de homogeneidad terminológica.

Por otra parte, la Teoría de Recursos y Capacidades se ha propuesto como válida, no sólo a la hora de determinar las diferencias en rendimiento de unas empresas con otras, sino como una teoría capaz de explicar cuestiones relativas a la existencia y límites de la empresa. Estas preguntas clave son, desde un punto de vista económico, contestadas habitualmente por la llamada Teoría de Costes de Transacción.

3. RECURSOS INTANGIBLES. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En el estudio de este tipo de recursos convergen dos aproximaciones teóricas: los autores que toman como marco de referencia la Teoría de los Recursos y Capacidades y los integrantes del enfoque más reciente proveniente de la Gestión del Conocimiento y el Capital Intelectual. La primera línea de

pensamiento, más teórica, está representada, como ya hemos señalado, por autores como Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1986, 1991), Grant (1991, 1996a) y May (1992, 1993). La segunda, con una orientación más práctica, está formada por autores como Nonaka (1991, 1994), Nonaka y Takeuchi (1995), Brooking (1996), Edvinsson y Malone (1997), Roos et al. (1997), Sveiby (1997), Teece (2000) y Nonaka y Teece (2001). Entendemos que ambas aproximaciones comparten el mismo objetivo -el estudio de los intangibles-, por lo que solamente la falta de un lenguaje universal común en este campo puede introducir cierta confusión.

Desde esta perspectiva, el conocimiento es el factor clave o recurso estratégico en la creación de valor para la empresa, lo que lleva a la misma a la necesidad de identificar cuál es su conocimiento disponible, y a entender cómo adquirirlo, aplicarlo, almacenarlo y clasificarlo (Grant, 1996; Spender, 1996; Tsoukas, 1996), con vistas a la creación o adquisición de nuevo conocimiento (Nonaka, 1991, 1994; Hedlund y Nonaka, 1993; Hedlund, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Nonaka y Teece, 2001) que sea aplicable a la empresa.

Para entender qué es considerado un recurso estratégico debemos mencionar a diversos autores que han tratado este asunto desde diferentes ópticas, estudiando desde lo que ellos consideran las características que deben poseer los recursos críticos (Wernelfelt, 1984), hasta que se entiende por factores estratégicos (Barney, 1986), activos estratégicos (Amit y Schoemaker, 1993), recursos estratégicos (Peteraf, 1993) o competencias o capacidades esenciales (Prahalad y Hamel, 1990).

Entre las características consideradas en los anteriores estudios, destacaríamos aquellas que se asocian con el potencial de los recursos intangibles para ser fuente de ventaja competitiva, como la escasez, la dificultad para ser imitados o sustituidos por otros, la apropiabilidad de las rentas generadas por los mismos, su lenta acumulación, así como la dificultad para definir sus derechos de propiedad.

En el enfoque de la Gestión del conocimiento, se entiende éste como un recurso intangible y su gestión como una capacidad, percibiendo el Aprendizaje Organizacional como un medio para asegurar la correcta asimilación de conocimientos clave indispensables para la agregación de valor y la construcción de ventajas competitivas sólidas.

El conocimiento se convierte, de este modo, en la fuente principal de ventajas competitivas sólidas y, cada vez más, se va abriendo paso la afirmación de que "la fuente principal de ventajas competitivas de una empresa reside fundamentalmente en sus conocimientos, más concretamente, en lo que sabe, en como usa lo que sabe y en su capacidad de aprender cosas nuevas" (Prusak, 1998).

Las características del conocimiento, según Polanyi, son cuatro: es tácito, se orienta hacia la acción, se basa en una serie de reglas, y evoluciona constantemente. En cuanto a sus modelos de creación, básicamente son tres: el Modelo de Creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi(1995), el Modelo de Crecimiento de conocimiento de Kogut y Zander(1992), y el Modelo de Transferencia y transformación de conocimiento de Hedlund(1994).

El proceso de creación, transferencia y acumulación del conocimiento es un proceso dinámico que constituye un ciclo recursivo, estudiado por Zollo y Winter (1998) en su Ciclo de Evolución del conocimiento, y que consta de varias etapas: el punto lógico de partida o variación generadora, una segunda etapa o de selección interna, una tercera de transferencia del nuevo conocimiento, y, finalmente, una cuarta etapa de retención del nuevo conocimiento generado y transferido.

La perspectiva de procesos dentro de la Gestión del conocimiento está basada en la visión de las organizaciones como sistemas de conocimiento formados por cuatro procesos generados socialmente: creación, almacenamiento y recuperación, transferencia y aplicación del conocimiento (Holzner y Marx, 1979; Pentland, 1995).

Respecto al proceso de creación de conocimiento, ya hemos realizado un somero análisis, por lo que restaría analizar el resto de procesos. En el proceso de almacenamiento y recuperación, estudios empíricos han demostrado que aunque las organizaciones crean y aprenden, también no recuerdan o

pierden parte del conocimiento adquirido (Argote et al. 1990; Darr et al. 1995). La memoria organizativa (Stein y Zwass, 1995; Walsh y Ungson, 1991) incluye el conocimiento almacenado de diferentes formas: documentación escrita, información estructurada, información guardada en bases de datos, conocimiento humano codificado almacenado en sistemas expertos, procedimientos organizacionales documentados, y procesos y conocimiento tácito adquiridos individualmente y mediante redes de individuos (Tan et al. 1990).

El proceso de transferencia se produce en distintos niveles: transferencia de conocimiento entre individuos, de individuos hasta una fuente explícita, de individuos a grupos, entre grupos, a través de grupos, y desde un grupo hasta la organización (Alavi, 2001). Los procesos comunicativos y los flujos de información conducen la transferencia de conocimiento que se produce en las organizaciones (Gupta y Govindarajan, 2000). Los canales de transmisión, a su vez, pueden ser formales e informales, personales e impersonales (Holtham y Courtney, 1998) siendo estos últimos más efectivos dentro de las compañías pequeñas (Fahey y Prusak, 1998). Otro aspecto que debemos considerar dentro del apartado de transferencia del conocimiento, sería el referente a los facilitadores e inhibidores del mismo.

El proceso de aplicación del conocimiento identifica tres mecanismos primarios dentro de la integración del conocimiento encaminados a lograr capacidades organizacionales (Grant, 1996): mecanismos directivos, rutinas organizativas, y equipos de tareas.

En definitiva, los cuatro procesos (creación, almacenamiento y recuperación, transferencia y aplicación) son esenciales para desarrollar una gestión del conocimiento efectiva dentro de las organizaciones.

4. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL. CAPITAL INTELECTUAL

Hemos partido del planteamiento estratégico, analizado la Teoría de los Recursos y Capacidades, y llegamos al aprendizaje, que integra la visión basada en los recursos y la visión basada en los conocimientos ya que se afirma que las competencias centrales solamente mantendrán valor por medio del desarrollo continuo a través del meta-aprendizaje (la capacidad dinámica de aprender continuamente). El aprendizaje organizacional constituiría, de este modo, una capacidad dinámica clave para la generación de competencias básicas distintivas que favorezcan la obtención de ventajas competitivas sostenibles.

Como ya hemos señalado, se comenzaron a cuestionar las ventajas competitivas tradicionales obtenidas del entorno para volcarse en un análisis interno que identifique, desarrolle, proteja y despliegue los recursos y capacidades que dan a las organizaciones nuevas y valiosas ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Para Collins y Montgomery (1995), tres son las variables que confieren carácter valioso a estas ventajas competitivas, que son la escasez, demanda y apropiabilidad, y es Williams (1992) quien señala el carácter de sostenibilidad en el tiempo como diferenciador de estas nuevas ventajas competitivas obtenidas del aprendizaje con las ventajas tradicionales.

Por consiguiente, podemos considerar que la base de la ventaja competitiva es el logro de una mejora continua de las competencias, conocimientos y habilidades de los trabajadores, mejora que se obtiene mediante el aprendizaje continuo de los recursos humanos de una empresa. Todo lo anteriormente señalado, hacen pensar a muchos autores que la habilidad para aprender es la única fuente de ventaja competitiva sostenible (Ayas, 1996; Day, 1992; Kiernan, 1993; Senge, 1990a).

Mas aún, hoy en día, se consideran organizaciones exitosas aquellas que tienen capacidad de aprender y lo hacen rápidamente. El poseer una habilidad para aprender y anticiparnos en los mercados es, en la actualidad, una competencia central ya que estamos ante un proceso de introducción de nuevos productos con vida media más corta y una mayor competencia, lo que requiere una capacidad de respuesta

más rápida para poder retener y capturar nuevos clientes superando a los competidores, teniendo para ello que emplear una iniciativa de aprendizaje dirigida al mercado hacia los distintos mercados.

Finalmente, conviene señalar que en el caso de que el aprendizaje organizacional se produzca adecuadamente, su importancia es capital ya que permite crear un nuevo enfoque de mejora continua que desemboque en mejoras del desempeño corporativo. Siguiendo esta línea, ese tipo de aprendizaje permitiría unir el conocimiento de los profesionales y de los académicos en una ruta de modelos de conocimiento para la acción, existiendo en este momento numerosas universidades, consultorías y empresas innovadoras en gestión trabajando en este tema.

5. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL. CAPITAL INTELECTUAL

En primer lugar, nos encontramos con que existen dos formas de abordar la Gestión del Conocimiento:

Por un lado, existen modelos que se fundamentan en la Medición del Capital Intelectual, que pretenden conocer con detalle el valor intangible de una organización a través de la cuantificación del capital intelectual en sí mismo para, una vez conocido éste, actuar consecuentemente con los objetivos de rentabilidad de la empresa u organización.

Tabla 1: Modelos de Medición del Capital Intelectual

Modelo	Funcionamiento
Balanced Business Scorecard (Kaplan y Norton, 1992)	Estudia el pasado mediante indicadores financieros tradicionales que constituyen la Perspectiva Financiera, y el futuro a través de indicadores no financieros constituyentes de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, integrando ambos mediante sendas Perspectivas de Clientes (que aumentan la capacidad competitiva) y de Procesos Internos de Negocio (que adecuan los procesos a obtener la satisfacción del cliente y a la consecución de un elevado rendimiento financiero).
Navigator de Skandia (Edvinsson, 1992-96)	Establece el valor de mercado a través de la síntesis entre el pasado (enfoque financiero al que añade ratios de rendimiento y calidad), el presente que está constituido por las relaciones con los clientes y los procesos de negocio (el centro del modelo es el enfoque humano), y el futuro a través del enfoque de renovación y desarrollo. En esta misma línea está el modelo Technology Broker (Brooking, 1996), que divide el Capital Intelectual en cuatro tipos de activos intangibles: Activos de mercado, Activos humanos, Activos en forma de propiedad intelectual, y Activos en infraestructura.
Intelectual Assets Monitor (Sveiby, 1997)	Realiza un balance de activos intangibles mediante su clasificación en tres categorías: Competencias de las personas (que incluyen las de las organizaciones tales como planificar o producir), Estructura interna (patentes, procesos, modelos, cultura, etc.), y Estructura externa (relaciones con clientes y proveedores, marcas e imagen de la empresa, etc.). Tras realizar esta clasificación, propone una serie de indicadores para estudiar cada uno de los bloques: de Crecimiento e innovación (miden el potencial futuro), de Eficiencia (ponderan la productividad de los intangibles), y de Estabilidad (indican el grado de permanencia en la empresa).

Fuente: Elaboración propia (2005).

Y por otro lado, los Modelos de Gestión del Conocimiento como tales, que son los encargados de discriminar y localizar, entre aquellos conceptos inherentes a la organización, los primordiales para su correcta gestión y administración.

Tabla 2: Modelos de Gestión del Conocimiento

Modelo	Funcionamiento
<p>Knowledge Management Assessment Tool (Arthur Andersen y AP&QC¹, 1995)</p>	<p>Es un instrumento de evaluación y diagnóstico del proceso de administración del conocimiento organizacional mediante el estudio de sus fortalezas y oportunidades. Para ello establece una puntuación sobre una serie de ítems que evalúan los siguientes criterios: Procesos de Gestión del conocimiento (modo en que se captura y transfiere con el objetivo de crear valor añadido), Liderazgo (estrategia, uso del conocimiento por parte de la organización), Cultura (enfoque de la organización hacia el aprendizaje y la innovación), Tecnología (como se favorece la capacidad comunicativa), y Medición (que incluye como se distribuyen los recursos para potenciar la generación de conocimiento).</p>
<p>KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998)</p>	<p>Trata de exponer que factores condicionan la capacidad de Aprendizaje de una organización y que resultados se esperan del mismo. Estos factores se agrupan en tres bloques: Compromiso con el aprendizaje, Mecanismos de aprendizaje a todos los niveles, Desarrollo de las infraestructuras para favorecer el aprendizaje y el cambio permanente. Para ello, el modelo considera los elementos de gestión que afectan a la forma de ser de una organización: cultura, estrategia, sistemas de información, estilo de liderazgo,...</p>
<p>Andersen (Arthur Andersen, 1999)</p>	<p>Trata de favorecer la transmisión de información valiosa de los trabajadores a la organización y viceversa, cuyo objetivo subyacente es la creación de valor fácilmente reconocible para el cliente. Las organizaciones tienen la responsabilidad de crear los procesos, la cultura, y, en definitiva, la infraestructura necesaria para lograr este propósito, identificándose para ello dos tipos de sistemas necesarios: Sharings networks o comunidades virtuales de prácticas sobre los temas de mayor interés para una determinada industria, y el “Arthur Andersen Knowledge Space” que contiene bibliotecas con propuestas, informes, etc. y las metodologías y herramientas que sustentan dicha infraestructura.</p>

Fuente: Elaboración propia (2005).

Lo más importante de estos modelos radica en los conceptos en los que cada uno se apoya, las nuevas ideas que se proponen, y los nuevos giros organizativos y empresariales que suponen tanto para las entidades que los adoptan, como para los individuos que se ven involucrados en ellos.

6. CONCLUSIONES

Partiendo de la Dirección Estratégica, y del cambio del enfoque del entorno al enfoque interno que determinó la aparición de la Teoría de Recursos y Capacidades, para continuar explicando el posterior desarrollo de disciplinas como el estudio del Aprendizaje Organizacional y la Gestión del Conocimiento, para terminar desarrollando los principales modelos de estudio de ambos, hemos realizado un análisis de la metodología de gestión de activos intangibles, y en particular, como desarrollan dicha gestión las empresas intensivas en conocimiento, esto es, las consultoras.

¹ American Productivity & Quality Center

En este tipo de organizaciones los conocimientos tácitos se exponen o bien mediante combinación de conceptos o modelos para determinar nuevos desarrollos, o bien se exteriorizan. Esta exteriorización no depende sólo de la calidad de dicho conocimiento, sino que en muchas ocasiones es una fuente de enriquecimiento para las organizaciones ya que conciliar expertos y clientes implica creatividad, y en determinadas ocasiones ante problemas no resueltos, grandes dosis de flexibilidad grupal.

Los modelos que estudian la Gestión del conocimiento por parte de estas empresas, tratan de integrar tanto el enfoque técnico-estructural como el socio-cultural, en aras de determinar la correcta utilización de los activos intangibles desde el punto de vista estratégico. Del mismo modo, estudian las interacciones entre procesos, sistemas y capacidades para, de esta manera, orientar a sus trabajadores hacia el aprendizaje. Por último, estos modelos ofrecen una valoración de la capacidad de aprendizaje de una organización, para lo cual contemplan aspectos tanto dinámicos (conocimiento ya existente) como estáticos (forma en que el conocimiento circula entre los diferentes niveles del sistema de aprendizaje).

Terminamos significando la importancia que las plataformas operacionales tienen en las empresas consultoras, ya que si bien en el corto plazo la rentabilidad de una empresa viene determinada por el nivel de empleo de sus capacidades productivas, en el caso concreto de este tipo de empresas el desarrollo de sus capacidades requiere inversiones en formación o desarrollo de proyectos de I+D+I internos que, por lo general, se rentabilizan en el largo plazo.

BIBLIOGRAFIA

- ALAVI, M. y LEIDNER, D. "Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues". En: *MIS Quarterly*, v. 25, nº1. 2001. P. 107-136
- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. "Strategic Assets and Organizational Rent". En: *Strategic Management Journal* (1993), v.14. 1993. P. 33-46
- ANDREWS, K.R. "The concept of corporate strategy". Irwin, 1971
- ANSOFF, H.I. "Corporate strategy". New York: McGraw-Hill, 1965
- BARNEY, J. B. "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy". En: *Management Science*, v. 32, nº 10. 1986. P. 1231-1241
- BARNEY, J. B. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". En: *Journal of Management*, v. 17, nº 1. 1991. P. 99-120
- BARNEY, J. B. "Integrating Organizational Behaviour and Strategy Formulation Research: A Resource-Based Analysis". En: *Advances in Strategic Management*, v. 8. 1992. P. 39-61
- BIERLY, P. y CHAKRABARTI, A. "Generic Knowledge Strategies in the US Pharmaceutical Industry". En: *Strategic Management Journal*, v. 17. 1996. P. 123-135
- BOHN, R. "Measuring and Managing Technological Knowledge". En: *Sloan Management Review*. 1994. P. 61-73
- BROOKING, A. "Intellectual Capital. Core Asset for the Third Millennium Enterprise". Londres: International Thomson Business Press, 1996
- BUENO CAMPOS, E. "Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos". Madrid: Pirámide, 1996
- BUENO, E. "El Capital Intangible como Clave Estratégica en la Competencia Actual". En: *Boletín de Estudios Económicos*, nº 164. 1998. P. 207-229
- CHANDLER, A.D. Jr. "Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise". Cambridge: The MIT Press, 1962
- COHEN, W. M. y LEVINTHAL D. A. "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation". En: *Administrative Science Quarterly*, nº 35. 1990. P. 128-152
- DAVENPORT, T. H. y PRUSAK, L. "Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know". Boston: Harvard Business School Press, 1998
- DECAROLIS, D. M. y DEEDS, D. "The Impact of Stocks and Flows of Organizational Knowledge on Firm Performance: An Empirical Investigation of the Biotechnology Industry". En: *Strategic Management Journal*, v. 20. 1999. P. 953-968
- DEMSETZ, H. "The Theory of the Firm Revisited, in The Nature of the Firm". New York: Oxford University Press, 1991. P. 159-178

- DIERICKX, I. y COOL, K. "Assets Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage". En: *Management Science*, v. 35, n° 12. 1989. P. 1504-1513
- DRUCKER, P. "The Post-Capitalist Executive, Managing in a Time of Great Change". New York, 1995
- EDVINSSON, L. y MALONE, M. "Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower". Nueva York, 1997
- EUROFORUM. "Proyecto Intellect. Medición del Capital Intelectual". Madrid: Euroforum, 1998
- FERNÁNDEZ, Z. y SUÁREZ, I. "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos". En: *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, v. 5, n° 3. 1996. P. 73-92
- GALBRAITH, C. y SCHENDEL, D. "An empirical analysis of strategy types". En: *Strategic Management Journal*, v. 4. 1983. P. 153-173
- GRANT, R. M. "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation". En: *California Management Review*, v. 33, n° 3. 1991. P. 114-135
- GRANT, R. M. "Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones". Madrid: Civitas, 1996
- GRANT, R. M. "Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration". En: *Organization Science*, v. 7, n° 4. 1996. P. 375-388
- GRANT, R. M. "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm". En: *Strategic Management Journal*, v. 13. 1996. P. 135-144
- GUPTA, A. y GOVINDARAJAN, V. "Knowledge Flows within Multinational Corporations". En: *Strategic Management Journal*, n° 21. 2000. P. 473-496
- HEDLUND, G. "A Model of Knowledge Management and N-Form Corporation". En: *Strategic Management Journal*, v. 15. 1994. P. 73-90
- KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. "The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance". En: *Harvard Business Review*, v. 70, n° 1. 1992. P. 71-79
- KOGUT, B. y ZANDER, U. "Knowledge of the Firm, Combinative Capacities, and the Replication of Technology". En: *Organization Science*, v. 3, n° 3. 1992. P. 383-397
- KPMG Management Consulting. Case Study: Building a Platform for Corporate Knowledge. 1998a
- KPMG Management Consulting. Knowledge Management: Research Report. 1998b
- LAM, A. "Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework". En: *Organization Studies*, v. 21, n° 3. 2000. P. 487-513
- MINTZBERG, H. "Patterns in strategy formation". En: *Management Science*, v. 24. 1978. P. 934-948
- NONAKA, I. "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation". En: *Organization Science*, v. 5, n° 1. 1994. P. 14-37
- NONAKA, I. y TAKEOUCHI, H. "The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics for Innovation". Nueva York: Oxford University Press, 1995
- PENROSE, E. "The Theory of the Growth of the Firm". Nueva York: John Wiley, 1959
- PETERAF, M. "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View". En: *Strategic Management Journal*, v. 14. 1993. P. 179-191
- POLANYI, M. "The Tacit Dimension". London: Routledge and Keon Paul, 1967
- PORTER, M.E. "Competitive strategy". New York: The Free Press, 1980
- PRAHALAD, C. y HAMEL, G. "The Core Competence of the Corporation". En: *Harvard Business Review*, v. 68, n° 3. 1990. P. 79-111
- ROOS, G., ROOS, J., EDVINSSON, L. y DRAGONETTI, N. C. "Intellectual Capital. Navigating in the New Business Landscape". Londres: McMillan, 1997
- SVEIBY, R. M. "The New Organizational Wealth". San Francisco: Berrett-Koehler, 1997
- TEECE, D. J. "Managing Intellectual Capital". Nueva York: Oxford University Press, 2000
- TSOUKAS, H. "The Firm as Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach". En: *Strategic Management Journal*, v. 17. 1996. P. 11-25
- WERNERFELT, B. "A Resource-Based View of the Firm". En: *Strategic Management Journal*, v. 5. 1984. P. 171-180
- ZANDER, U. y KOGUT, B. "Knowledge and the Speed of Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test". En: *Organization Science*, v. 6, n° 1. 1995. P. 76-92