

# EFECTOS DE LA CONTRACCIÓN DE DEMANDA SOBRE LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS INTENSIVAS EN CONOCIMIENTO

**NURIA CALVO BABÍO**

*Profesora contratada doctora. Departamento de Análisis Económico y Administración de Empresas. Universidad de A Coruña*

**RAFAEL GARCÍA RODRÍGUEZ**

*Catedrático de universidad. Departamento de Análisis Económico y Administración de Empresas. Universidad de A Coruña*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Heliodoro CARPINTERO CAPELL, don Amalio BLANCO ABARCA, don José Antonio CORRALIZA RODRÍGUEZ, don Darío NUÑO DÍAZ MÉNDEZ, doña Lucía MARCOS ALONSO y doña María Teresa SÁEZ BLANCO.

## **Extracto:**

ESTE análisis pretende dar respuesta a la necesidad planteada por las empresas de servicios profesionales de servirse de un instrumento que les permita mantener un capital intelectual crítico, base de su ventaja competitiva, aun durante periodos de contracción de la demanda de proyectos. Utilizando un modelo de simulación dinámica que refleja la evolución del flujo de profesionales entre las categorías «junior sin experiencia» y «senior» en empresas de consultoría, se han analizado posibles repercusiones a corto y largo plazo de una contracción de la demanda de servicios profesionales sobre la estrategia de recursos humanos, y se han planteado políticas que pueden atenuar el efecto del cambio de escenario de demanda sectorial sobre este tipo de organizaciones.

En este estudio se plantearon dos objetivos principales: a) el análisis del efecto que podría tener una contracción de la demanda de consultores sobre el flujo de profesionales en este tipo de organizaciones, y b) la evaluación de las consecuencias de un cambio de políticas de recursos humanos sobre el flujo de profesionales y el atractivo de la empresa en el sector de la consultoría.

Los resultados obtenidos indicaron que la aplicación de políticas encaminadas a disminuir el nivel relativo de inversión en formación reducía la capacidad de la empresa para crecer en el futuro. Por ello, se ha podido concluir que la contracción de la demanda no debería ser una razón de peso que justifique un cambio de estrategia de la política de desarrollo profesional de estas empresas. Sin embargo, ante escenarios que implicaban un cambio de ciclo de la demanda, el esperar un tiempo antes de interiorizar los nuevos requerimientos del mercado podría mejorar el ajuste del flujo de profesionales a los demandados a corto plazo, mejorando la competitividad de la organización respecto a competidores que reaccionen de inmediato ante los requerimientos del mercado.

El análisis realizado permitió valorar el uso de la metodología de la dinámica de sistemas como un instrumento de apoyo a la toma de decisiones directiva en el ámbito de la dirección estratégica de los recursos humanos.

**Palabras clave:** planificación de recursos humanos, simulación, dinámica de sistemas, gestión del talento, capital intelectual y dirección estratégica.

# EFFECTS OF CONTRACTION OF DEMAND ON HUMAN RESOURCES STRATEGY IN KNOWLEDGE FIRMS

**NURIA CALVO BABÍO**

*Profesora contratada doctora. Departamento de Análisis Económico y Administración de Empresas. Universidad de A Coruña*

**RAFAEL GARCÍA RODRÍGUEZ**

*Catedrático de universidad. Departamento de Análisis Económico y Administración de Empresas. Universidad de A Coruña*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Heliodoro CARPINTERO CAPELL, don Amalio BLANCO ABARCA, don José Antonio CORRALIZA RODRÍGUEZ, don Darío NUÑO DÍAZ MÉNDEZ, doña Lucía MARCOS ALONSO y doña María Teresa SÁEZ BLANCO.

## **Abstract:**

**A**CCORDING to the needs detected, the main goal of this analysis is to help managers belonging to professional services firms, to maintain their critical intellectual capital, in periods of contraction of demand. We have used a dynamic simulation model to represent the behavior of the professionals flow between *non experienced juniors* and *senior* category in consulting firms. Based on this model, an analysis was made to evaluate the consequences of a demand contraction of professional services over the human resources strategy. This evaluation has allowed a better understanding of which policies can moderate the effect of this change of demand scenario in these organizations.

In this project we planned two main goals: a) the analysis of the effect of a contraction of the demand of consultants on the flow of professionals in these firms and b) the evaluation of the consequences of a change of human resources policies on the flow of professionals and the attractiveness of the company in the consulting sector.

The data related to the evolution of the number of junior and senior consultants, and their relation with the attractiveness of the firm in the sector revealed that the relative level of investment in training could reduce the company's capacity for future growth. Because of these results, we could state that a contraction in demand should not be a reason justifying a change in professional development policy strategy at these companies. However, in case of a change in the demand cycle, managers should wait a period of time to internalize a reduction of market requirements, to improve the match between the number of current professionals and those demanded by the market in the short term. This decision could improve the relative competitive advantage of the firm.

Finally, this analysis let to assess the use of the system dynamic methodology as an instrument in support of executive decision-making in the field of strategic human resources management.

**Palabras clave:** human resources planning, simulation, system dynamic, talent management, intellectual capital and strategic management.

# Sumario

1. Introducción.
2. Descripción de escenarios y delimitación de políticas.
3. Análisis comparativo de políticas aplicado a un modelo de simulación.
  - 3.1. Política agresiva.
  - 3.2. Política prudente.

Bibliografía.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las empresas de servicios profesionales dedicadas a vender el «buen hacer» de sus empleados mantienen, desde su constitución, una relación directa entre el valor de sus empleados y el valor de su organización en el mercado.

El valor de un profesional en este tipo de empresas suele estar ligado a tres tipos de factores: a) históricos (el valor de su formación técnica, conocimientos adquiridos, experiencia en el sector), b) actuales (su capacidad de adaptación al equipo de trabajo y a las exigencias de proyectos y clientes, flexibilidad, capacidad para resolver problemas e implicar a otros en el proceso de solución de los mismos) y c) futuros (disponibilidad para asumir nuevos retos, capacidad para adquirir nuevas competencias y motivación para seguir desarrollándose profesionalmente, entre otros) (CABRERA y CABRERA, 2005; TEECE, 2007).

Para que el valor de los profesionales pueda desarrollarse y contribuir a incrementar el valor de su organización en el mercado, resulta imprescindible que se definan las políticas de recursos humanos más adecuadas, teniendo en cuenta la demanda, la competencia y las propias características de los empleados (BOXALL, 1996; LÓPEZ CABRALES, PÉREZ-LUÑO y VALLE CABRERA, 2009; MINBAEVA, 2008). No hacerlo no solo puede devaluar gradualmente el valor de la organización, sino que podría hacerlo bruscamente, a través de la salida no deseada de los profesionales más valorados por el mercado (MARTELL, K. y CARROLL, S. 1995; SUBRAMONY, M., 2009). No hay que olvidar que, si bien son los profesionales el principal activo de estas organizaciones, podrían considerarse activos libres, dado que pueden salir de la empresa a voluntad propia (COFF, 1999). Al fin y al cabo, si los empresarios pudieran estar seguros de que pueden retener a sus empleados, podrían recuperar sin lugar a dudas su inversión en estos profesionales, lo que dejaría sin efecto cualquier análisis de este tipo (CAPPELLI, 2007, 1999).

Sin embargo, este no es el caso, y tampoco podemos olvidar que el valor profesional tiene un precio. El coste salarial constituye el principal lastre de la cuenta de resultados del tipo de empresas estudiado, lo que condiciona el precio de sus servicios y, en ocasiones, su competitividad en el mercado. Asimismo, el presupuesto de formación de este tipo de empresas oscila entre el 3 por 100 y el 5 por 100 de su masa salarial (Asociación Española de Empresas de Consultoría, 2009).

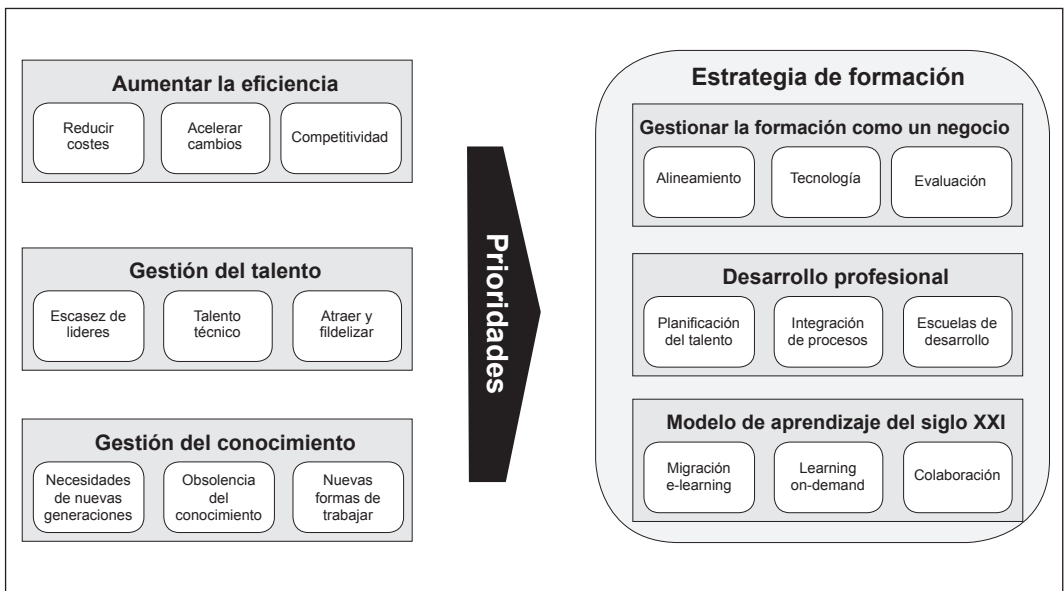
La gestión de la vida profesional de los empleados constituye, por consiguiente, una cuestión estratégica delicada, especialmente en las empresas más dependientes de la demanda de proyectos, como son las empresas de consultoría. Disponer de menos profesionales formados y capaces de los demandados en cada momento reducirá la reputación de la empresa como capaz de asumir sus compromisos con solvencia. Mantener una plantilla excesiva de profesionales sin una carga de trabajo que la respalde cargará la cuenta de resultados de la organización, reduciendo su capacidad de crecimiento (CAPPELLI, P. y CROCKER-HEFTER, A., 1996).

A esta dificultad hay que añadir la demora temporal que supone el proceso de desarrollo profesional de los empleados. A pesar del reciente incremento del nivel de desempleo, las empresas presentan una escasez estructural de expertos y profesionales cualificados, lo que dificulta enormemente la ejecución de los proyectos (Asociación Española de Empresas de Consultoría, 2009).

Por ello, las empresas de servicios profesionales, y especialmente las de consultoría, han ido asumiendo un sistema *make* de recursos humanos (MILES y SHOW, 1984), que consiste en realizar un esfuerzo inicial de selección de personal sin experiencia (consultores junior), coherente con una serie de prácticas posteriores de promoción profesional aceleradas, 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 número de años (rango medio 2-4 años), los consultores junior se conviertan en profesionales (consultores senior) con un *know-how* o capital intelectual (BONTIS, CHONG y RICHARDSON, 2000) reconocido y valorado por sus empresas cliente (Asociación Española de Consultoría, 2005).

Este modelo exige un **planteamiento formativo a largo plazo**, que permita anticipar las necesidades de la organización para garantizar el flujo de profesionales que demanda la estrategia de negocio. Para ello, es necesario establecer un sistema de planificación del talento y gestionar con visión integral los procesos de reclutamiento, selección, formación y desarrollo de carrera (Asociación Española de Consultoría, 2008).

**FIGURA 1.** *Estrategia de formación.*



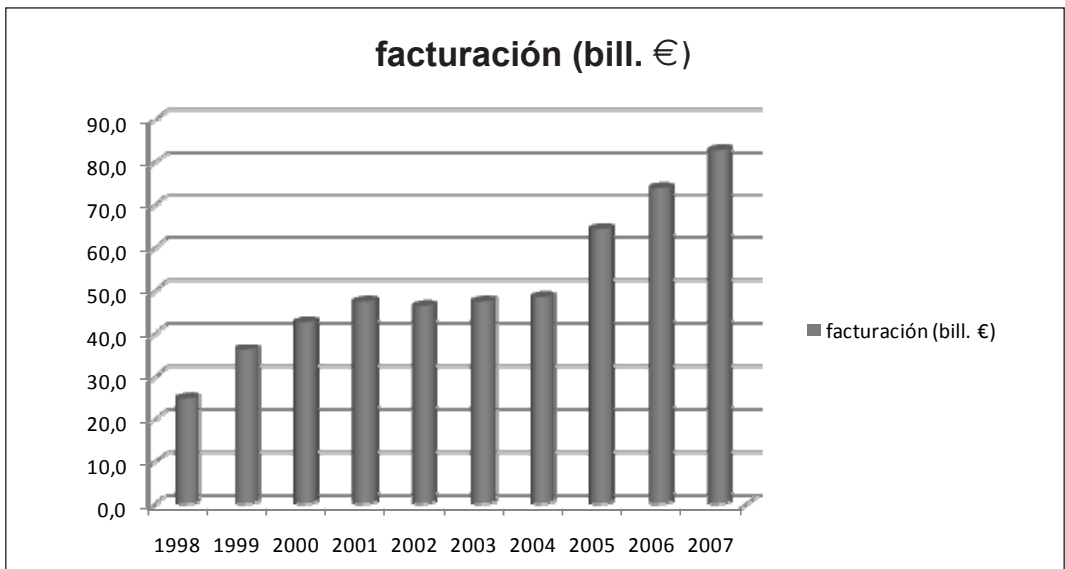
FUENTE: MARTÍN ESPADA, M. (2009).

La estrategia de formación que plantea la figura anterior implica:

- a) Gestionar la inversión en formación como un negocio, alineándola con la estrategia de la organización, a través del uso intensivo de la tecnología y la evaluación continua de los resultados conseguidos.
- b) Encaminar las acciones de formación al desarrollo profesional de los consultores, a través de la planificación del talento necesario y de la gestión integral de los procesos implicados. En este contexto, las escuelas de desarrollo permitirán dotar a la empresa de una infraestructura de aprendizaje que permite el desarrollo de las competencias asociadas a cada una de las categorías profesionales de la carrera de un consultor. Con ello, se garantiza el flujo de profesionales que demanda la estrategia de negocio.
- c) Por último, y a largo plazo, la estrategia de formación tenderá al diseño de un nuevo modelo de aprendizaje, basado en la migración de la formación presencial al *e-learning*, la incorporación de prácticas de autoservicio de recursos formativos y una mayor utilización de la colaboración y el apoyo de expertos internos.

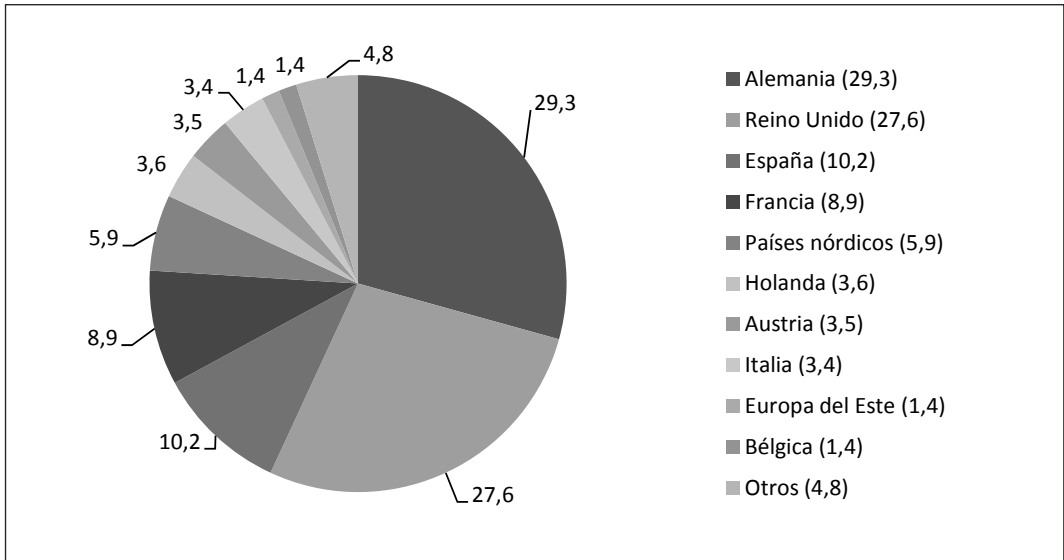
El modelo expuesto ha ido generalizándose en el sector de la consultoría durante la última década, caracterizada por la bonanza económica y un extraordinario crecimiento de las empresas de servicios profesionales.

**FIGURA 2.** Evolución de la facturación de empresas de consultoría de servicios en Europa (1998-2007).



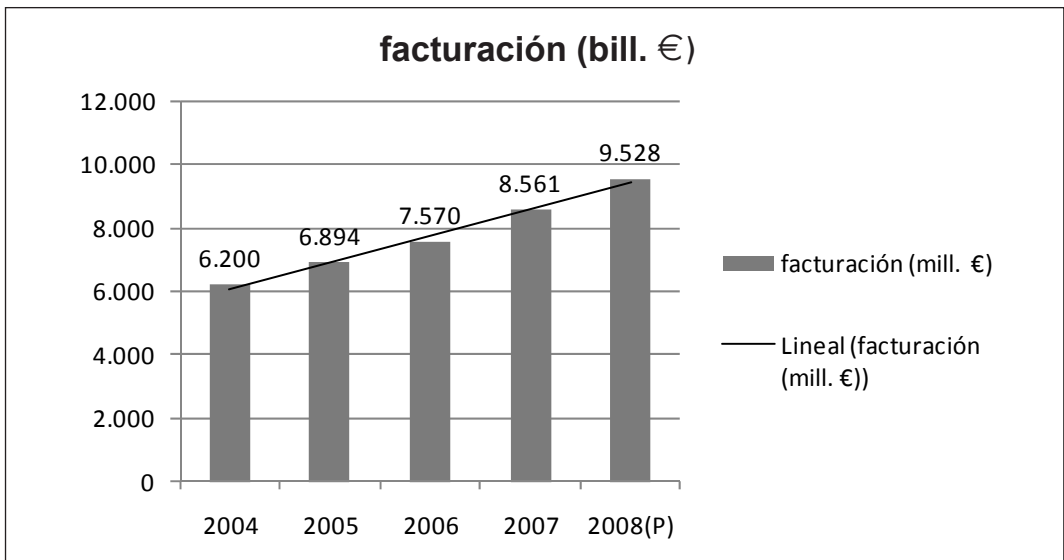
FUENTE: *The survey of European Management Consultancy Market (1998-2007)*. FEACO.

**FIGURA 3.** *Tamaño relativo del mercado de consultoría europeo (2007).*



FUENTE: *The survey of European Management Consultancy Market (1998-2007).* FEACO.

**FIGURA 4.** *Evolución de facturación del sector de consultoría en España (millones de euros).*



FUENTE: *La consultoría en España. El sector en cifras 2007.* AEC.

Sin embargo, el cambio de escenario que ha planteado el año 2009 está dejando sin efecto las previsiones optimistas de años anteriores. A falta de datos oficiales del sector, las primeras investigaciones plantean un cambio de comportamiento estratégico de las empresas, orientado a la reducción de costes, especialmente del presupuesto destinado a la selección y formación de sus recursos humanos, y una clara orientación a la supervivencia a corto plazo, aun a costa de la salud de su negocio a largo plazo.

Para entender este cambio de dirección, hay que considerar que el destino de las empresas de servicios profesionales está muy ligado al de sus clientes empresariales. En un estudio realizado a 700 empresas de 13 países europeos durante el último semestre de 2008, el 28 por 100 de las organizaciones consultadas afirmaron tener previsiones de recorte de plantilla durante el año 2009. Entre ellas, son las empresas más grandes, clientes habituales de las empresas de consultoría, las que están más dispuestas a ceder a las presiones económicas a corto plazo, mientras que las pymes parecen oponer una mayor resistencia a plantear recortes significativos a corto plazo (PricewaterhouseCoopers International Human Resource Services, 2009).

La generalización de la política de recorte de gastos plantea un cambio de escenario de demanda de consultores no previsto anteriormente por estas empresas. Es necesario, por tanto, analizar **qué repercusión a corto y largo plazo puede tener una contracción de la demanda sobre la estrategia de recursos humanos de este tipo de empresas, así como plantear posibles políticas que permitan atenuar el efecto del cambio de escenario sobre unas organizaciones que basan su ventaja competitiva en el valor de sus profesionales.**

En concreto, en el análisis que nos ocupa, se plantean dos objetivos fundamentales, así como seis objetivos secundarios:

Objetivos principales		Objetivos secundarios
A) Analizar el efecto de una contracción de la demanda de consultores sobre el flujo de profesionales de este tipo de organizaciones de consultoría.	➔	1. Analizar el efecto de un escenario de contracción abrupta (caída de la demanda a corto plazo).
	➔	2. Analizar el efecto de un escenario de contracción gradual (decrecimiento continuado de la demanda).
	➔	3. Analizar el efecto de un escenario que combine una caída inicial de la demanda con un comportamiento cíclico de la misma.
	➔	4. Analizar el efecto de un escenario que combine un decrecimiento gradual de la demanda con un comportamiento cíclico de la misma.
B) Analizar las consecuencias de un cambio de política sobre el flujo de profesionales y el atractivo de la empresa en el sector.	➔	1. Modelar un cambio de política modificando aspectos ligados a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La flexibilidad organizativa.</li> <li>• El desarrollo profesional.</li> </ul>
	➔	2. Analizar el efecto de un cambio de política sobre los escenarios planteados.



Para llevar a cabo el análisis, se ha utilizado un modelo de simulación dinámica, diseñado con la metodología de Dinámica de Sistemas (STEARMAN, 2000), que refleja el comportamiento del flujo de consultores entre las categorías «junior sin experiencia» y «senior», a partir de la activación de las políticas de reclutamiento, selección y desarrollo profesional generalmente utilizadas por las empresas del sector (CALVO, N., 2008).

## 2. DESCRIPCIÓN DE ESCENARIOS Y DELIMITACIÓN DE POLÍTICAS

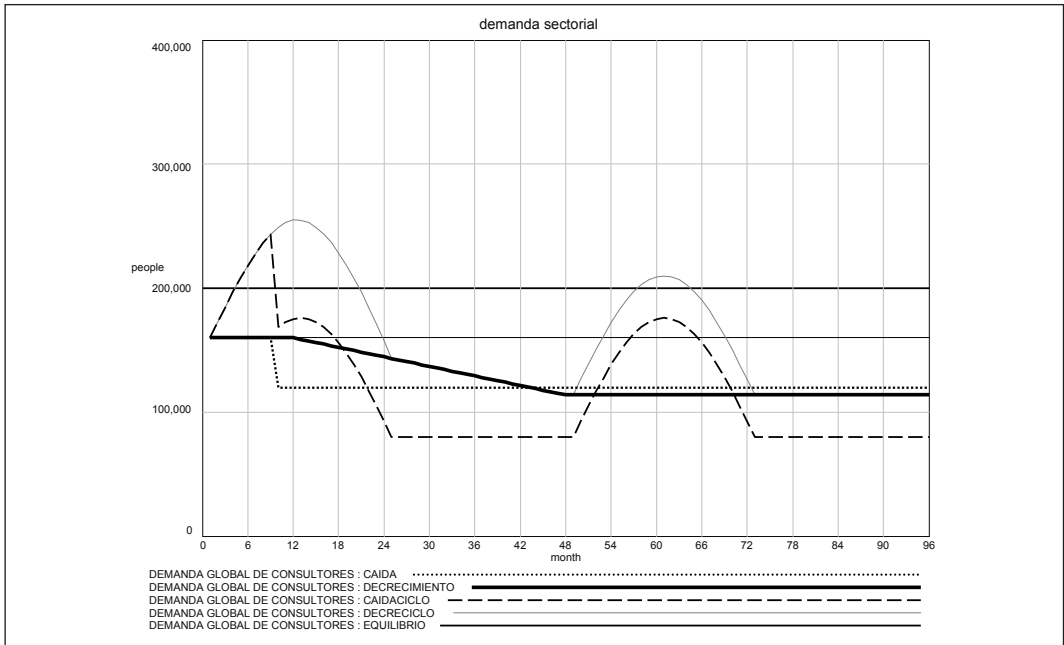
El punto de partida de cualquier simulación con un modelo que utiliza la metodología de Dinámica de Sistemas debe ser el equilibrio (STEARMAN, 2000). Una situación de equilibrio implica que, manteniendo estable el valor de las variables exógenas al sistema analizado, también se mantiene estable el comportamiento de las variables internas al sistema. A partir de este punto podremos analizar la sensibilidad de variaciones en el sistema que puedan producir alteraciones en el comportamiento de las variables analizadas.

Para alcanzar la situación de equilibrio es necesario igualar los flujos de entrada y salida de los niveles considerados. Con ello garantizaremos que, considerando unos determinados valores de las variables exógenas, los niveles permanecen estables.

El punto de partida considerado ha sido un escenario de equilibrio en el que, ante una demanda de consultores constante, una estrategia de gestión de profesionales basada en un sistema *make* de recursos humanos (MILES y SHOW, 1984), permitiría mantener en el mismo nivel el flujo de consultores entre las categorías «junior sin experiencia», «junior candidato a promoción» y «senior» (CALVO, N., 2009).

Partiendo del escenario en equilibrio, se han definido cuatro comportamientos de la demanda sectorial de consultores a analizar:

1. **Caída de la demanda:** contracción abrupta de la demanda sectorial de consultores a corto plazo, manteniendo un nivel inferior constante a medio plazo.
2. **Decrecimiento de la demanda:** contracción gradual y continuada de la demanda sectorial de consultores a corto y medio plazo.
3. **Caídaciclo de la demanda:** combinación de una caída inicial con un escenario de repuntes periódicos de la demanda sectorial de consultores.
4. **Decreciclo de la demanda:** combinación de un decrecimiento gradual con un escenario de repuntes periódicos de la demanda sectorial de consultores.

**FIGURA 5.** Escenarios de demanda sectorial de consultores.

Un análisis en profundidad del sector, unido a la consulta realizada a directivos de diversas empresas de consultoría han permitido identificar una serie de factores relevantes a la hora de delimitar las características de la gestión de profesionales en las empresas de consultoría (CALVO, N., 2009):

- La existencia de un **sistema de trabajo por proyectos**, que requiere de un ajuste flexible en cada momento entre la demanda externa del cliente y la oferta de profesionales capacitados de la empresa de consultoría.
- La necesidad de **invertir una mayor cantidad de recursos que en otros sectores en las prácticas de selección y desarrollo profesional de consultores**, con el objetivo de acelerar el proceso de creación de capital intelectual, lo que se convierte en la clave estratégica de la gestión del talento en este tipo de organizaciones.
- **La dificultad de mantener el capital intelectual atesorado por los consultores con experiencia (senior)**, ante el incremento de empleabilidad y las elevadas expectativas mantenidas por estos profesionales.
- **Las elevadas tasas de abandono voluntario** producidas por la existencia, durante periodos de estancamiento de la demanda, de consultores junior <sup>1</sup> ya formados y no promocionados a la categoría senior.

<sup>1</sup> Categoría de consultores sin experiencia o candidatos a promoción sin la categoría ni responsabilidad en la dirección de proyectos.

- Las dificultades internas generadas en situaciones en las que la **demanda de servicios de consultoría es superior a la oferta de consultores cualificados existente en la organización**, lo que obliga a las empresas a incorporar profesionales con experiencia del mercado externo, en lugar de promover internamente a sus consultores junior.
- **La influencia que ejerce la reputación de una empresas de consultoría como «organización del conocimiento»** en las prácticas de recursos humanos de la organización, tanto en el reclutamiento y selección como en la tasa de salida de sus profesionales y, consecuentemente, en el atractivo de la empresa en el sector.

Una vez aislados los factores más relevantes de la situación a analizar, se han formulado una serie de políticas que, de acuerdo a los expertos consultados, determinan las reglas de decisión que regulan el comportamiento de las variables definidas en el modelo, y que se enumeran a continuación:

1. La demanda de consultores de una organización de consultoría está determinada por factores externos de mercado (demanda sectorial) y factores que determinan la ventaja competitiva de la organización en el sector (atractivo de la empresa).
2. Los procesos de reclutamiento y selección de consultores requieren de un plazo de tiempo desde el momento en el que se generan las vacantes hasta el momento en que la contratación se hace efectiva.
3. El sistema *make* de recursos humanos (MILES y SHOW, 1984) es el más utilizado en las empresas de consultoría de gestión, lo que implica priorizar la promoción interna frente a la selección externa de profesionales con experiencia, como criterio general.
4. El proceso de desarrollo profesional de los consultores junior se demora en el tiempo, y suele oscilar entre dos y cinco años de media. Más de dos terceras partes de la fuerza laboral de las firmas de consultoría son profesionales del conocimiento (*knowledge workers*), para los que el acceso a la información y la actualización son un imperativo, sobre todo si se tiene en cuenta que más del 50 por 100 del conocimiento técnico queda obsoleto en tres años (Asociación Española de Consultoría, 2007).
5. La promoción formal de consultores junior a la categoría senior está condicionada tanto a la existencia de consultores junior candidatos a promoción <sup>2</sup> como a la existencia vacantes en la categoría senior.
6. La cifra de abandonos de consultores está influida por factores tan dispares como la reputación de la empresa, el nivel salarial relativo de la categoría o la sobrecarga de trabajo.
7. La cifra de despidos de consultores está condicionada por la existencia de un exceso de plantilla real en la empresa frente a la demandada por el mercado.

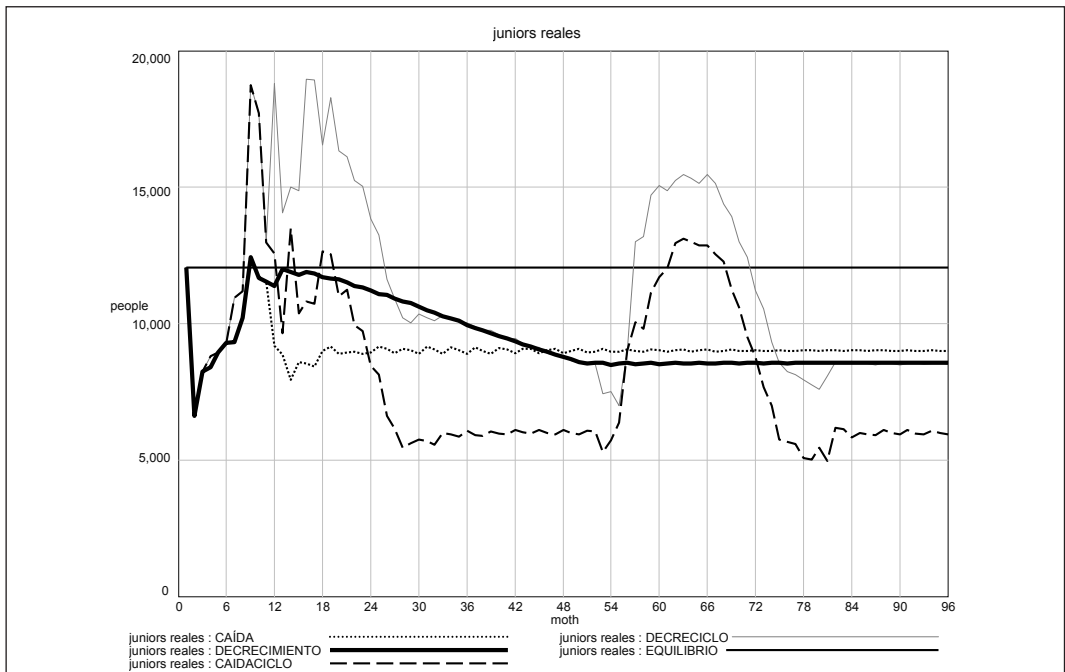
<sup>2</sup> La subcategoría junior candidato a promoción está reservada a los consultores que ya han adquirido suficientes conocimientos y experiencia para asumir funciones y responsabilidades de la categoría superior (senior), pero no han sido promocionados formalmente por la empresa.

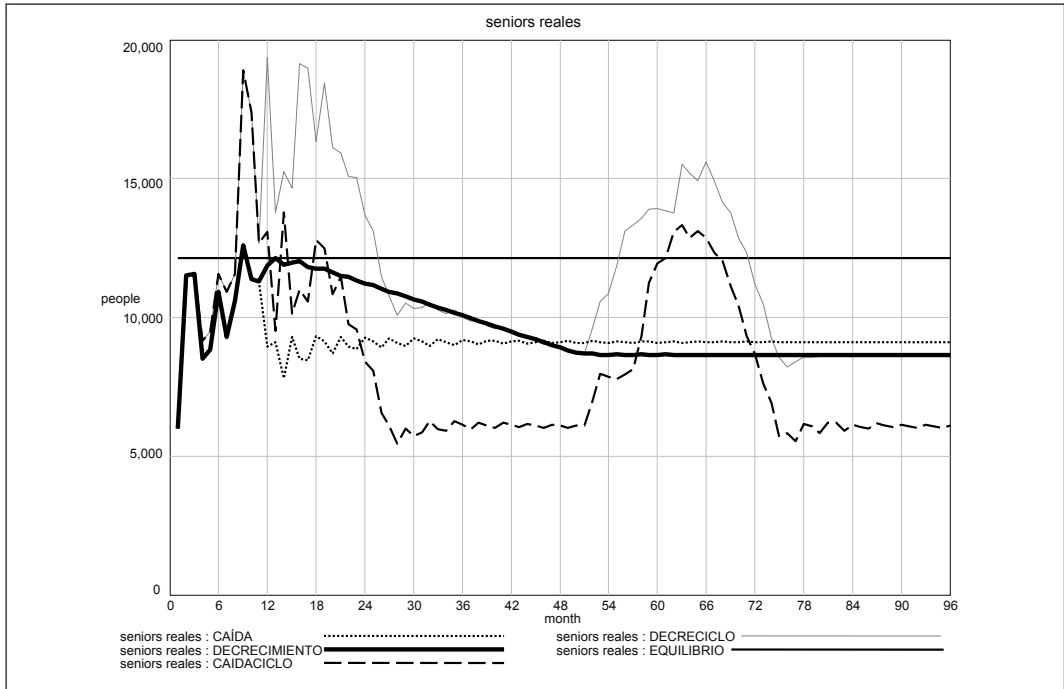
Una vez considerados los factores y políticas generales, a efectos de este análisis concretamos tres aspectos a considerar de la política definida como **política base**:

1. **Rapidez organizativa:** se plantea una política agresiva (muy sensible a cambios en los objetivos planteados por el escenario de demanda, y muy sensible a cambios en las decisiones organizativas). Es decir, la organización reaccionará inmediatamente ante cambios de escenario, interiorizando el cambio de objetivos y ejecutando las acciones de inmediato, sin dejar margen a la prudencia, con el objetivo de reaccionar antes que sus competidores.
2. **Sistema *make* de recursos humanos:** se prioriza la promoción a senior de empleados de la organización (juniors candidatos a promoción), sobre la selección externa de consultores senior.
3. **Inversión en formación:** se apuesta por un nivel de inversión en formación superior a la media del sector.

Tras aplicar los escenarios de contracción de demanda al modelo diseñado con la política base, se observaron diferencias significativas en el comportamiento del flujo de consultores respecto al escenario de equilibrio de demanda sectorial de consultores.

**FIGURA 6.** Evolución de la cifra de consultores junior.



**FIGURA 7.** Evolución de la cifra de consultores senior.

Como se puede observar en los gráficos anteriores, tanto la caída abrupta como el decrecimiento gradual de la demanda sectorial de consultores reduce la cifra de consultores junior y senior a niveles tan bajos que no permiten la recuperación de la plantilla a niveles de equilibrio en el futuro, ni siquiera ante repuntes cíclicos de la demanda sectorial, por efecto de una pérdida del atractivo de la empresa en el mercado. La descapitalización intelectual de la empresa a corto plazo genera una falta de credibilidad en el cliente que se traduce en un descenso de la demanda de consultores.

El comportamiento del flujo de consultores, sin embargo, difiere del escenario de caída abrupta de la demanda al escenario de decrecimiento gradual.

FIGURA 8. Evolución de la salida de juniors sin experiencia.

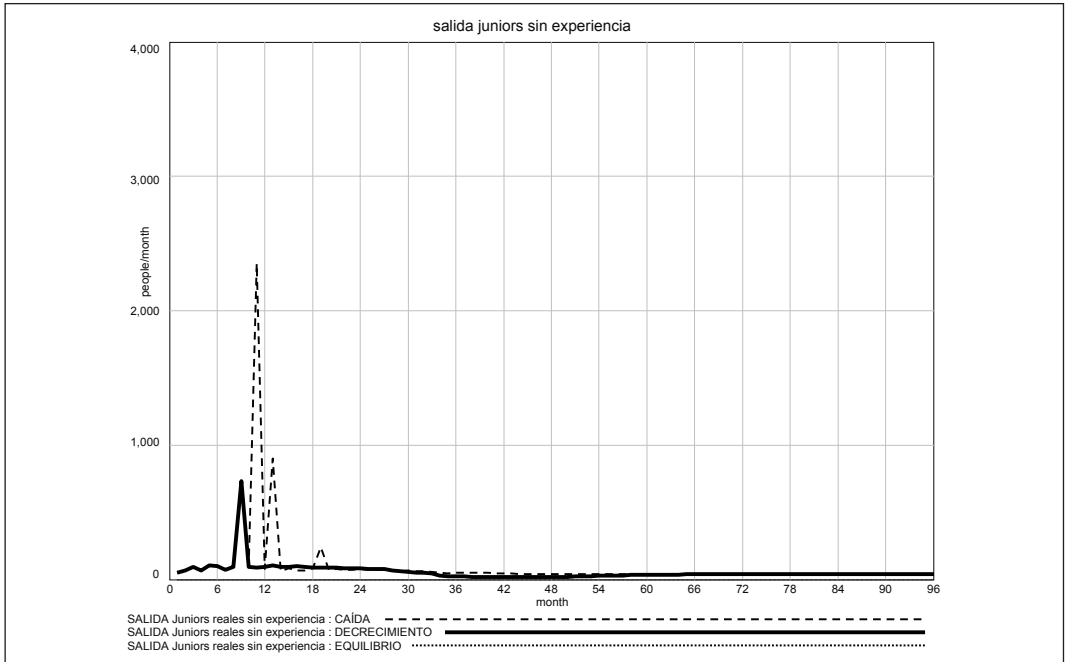
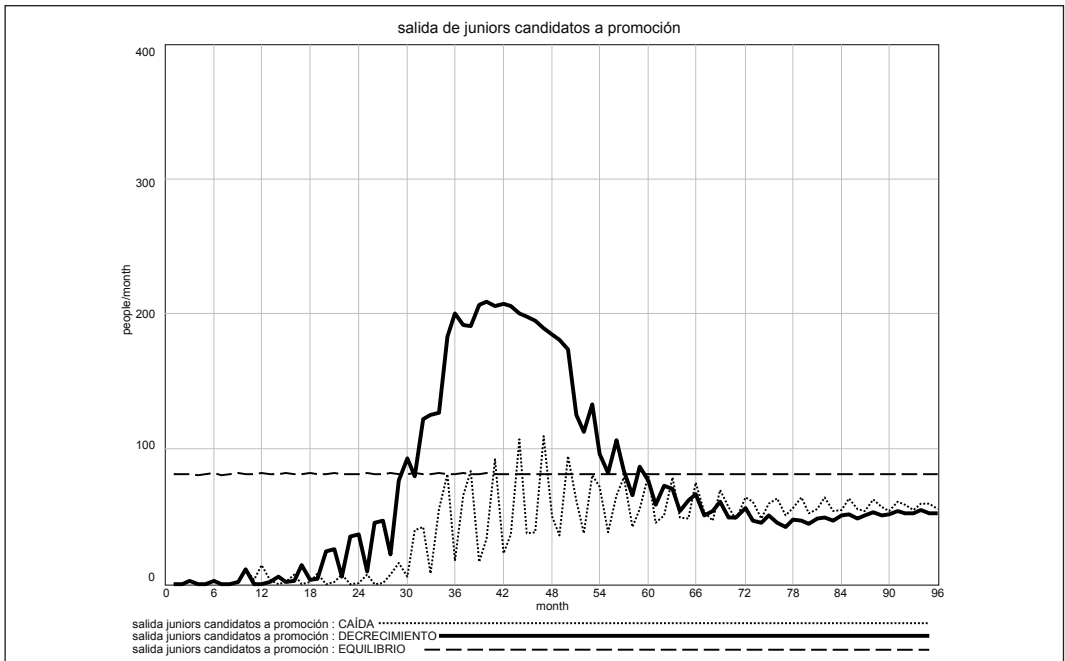


FIGURA 9. Evolución de la salida de juniors candidatos a promoción.



El decrecimiento paulatino de la demanda de consultores no afecta significativamente al abandono de consultores junior durante los primeros años de permanencia en la empresa, sino que, en este caso, el abandono lo protagonizan los consultores junior candidatos a promoción, que constituyen los profesionales más rentables de la organización. Ellos son los que poseen el conocimiento y la capacidad para asumir la ejecución de los proyectos, pero mantienen niveles salariales inferiores a los que les corresponderían por su nivel de competencia. El principal mecanismo de retención de estos profesionales es su expectativa de promoción. Al no cumplirse la misma, se produce un incremento del abandono de consultores junior candidatos a promoción. Al perderlos, la empresa no recupera su inversión en formación, y permite que sus competidores puedan aprovecharse de la misma, reduciendo así su ventaja competitiva.

La caída abrupta de la demanda sectorial de consultores, sin embargo, provoca una mayor salida de consultores junior sin experiencia, obligando a la empresa a mantener un proceso de reclutamiento y selección que no fructifica en la existencia de un *pool* de consultores con experiencia a los que poder promocionar internamente. Esta situación obliga a la empresa a acudir al mercado a reclutar consultores senior, con la demora que ello supone. Como consecuencia de ello, el retraso en la cobertura de vacantes de consultores senior reduce la base de conocimiento de la empresa, así como su solvencia a la hora de ejecutar los proyectos, reduciendo su atractivo en el mercado durante el periodo de contracción de la demanda.

**FIGURA 10.** *Evolución de seniors procedentes de selección interna.*

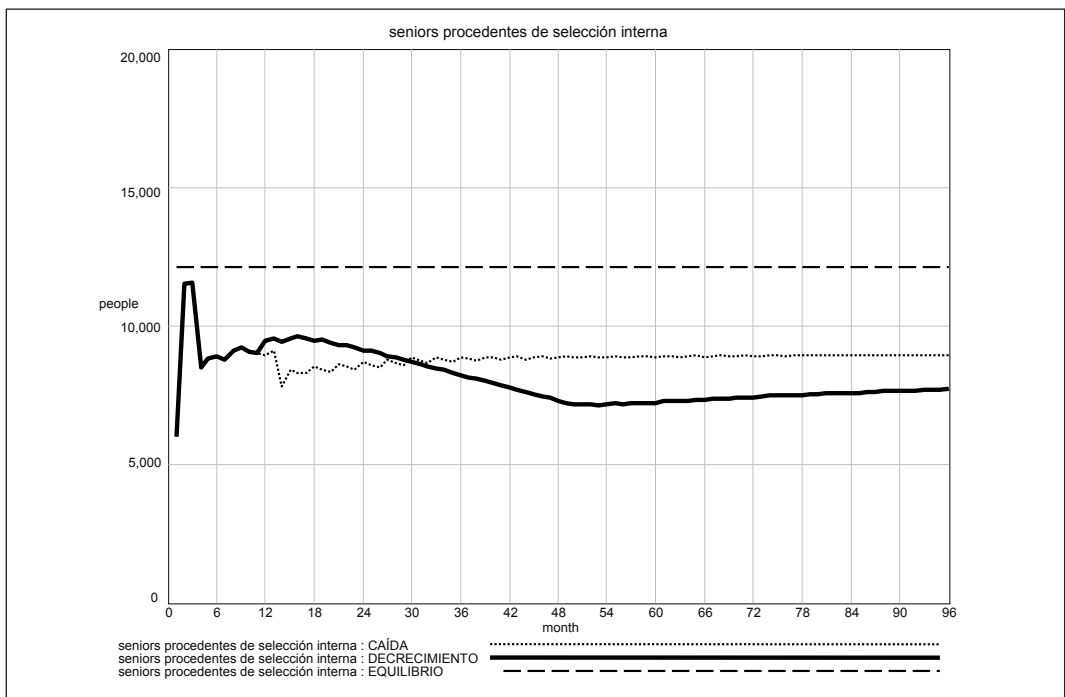


FIGURA 11. Evolución de seniors procedentes de selección externa.

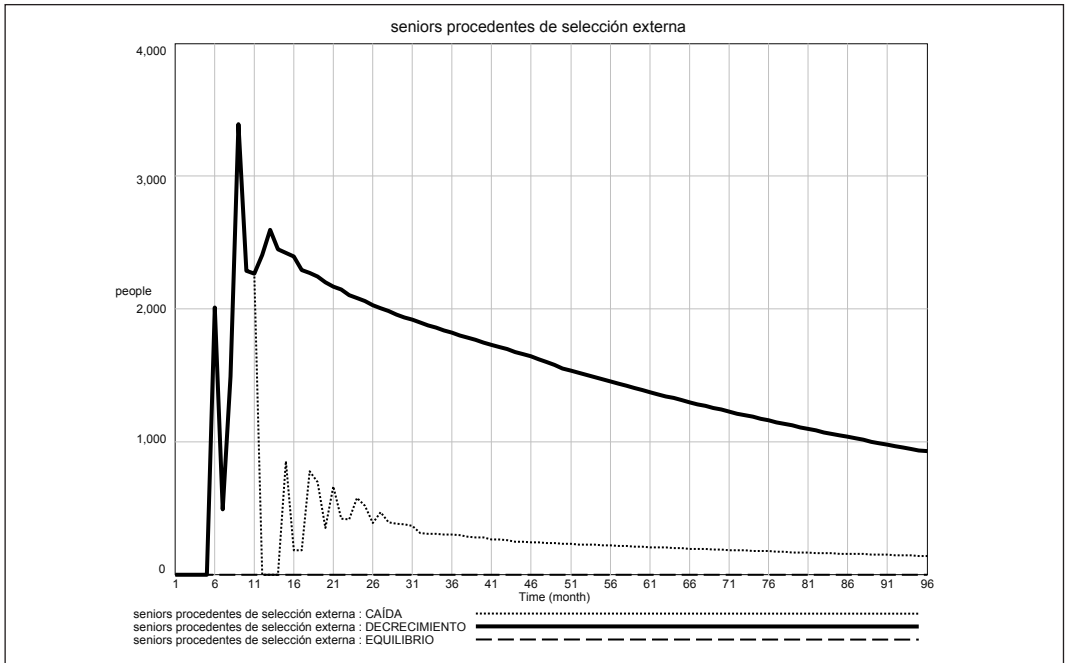
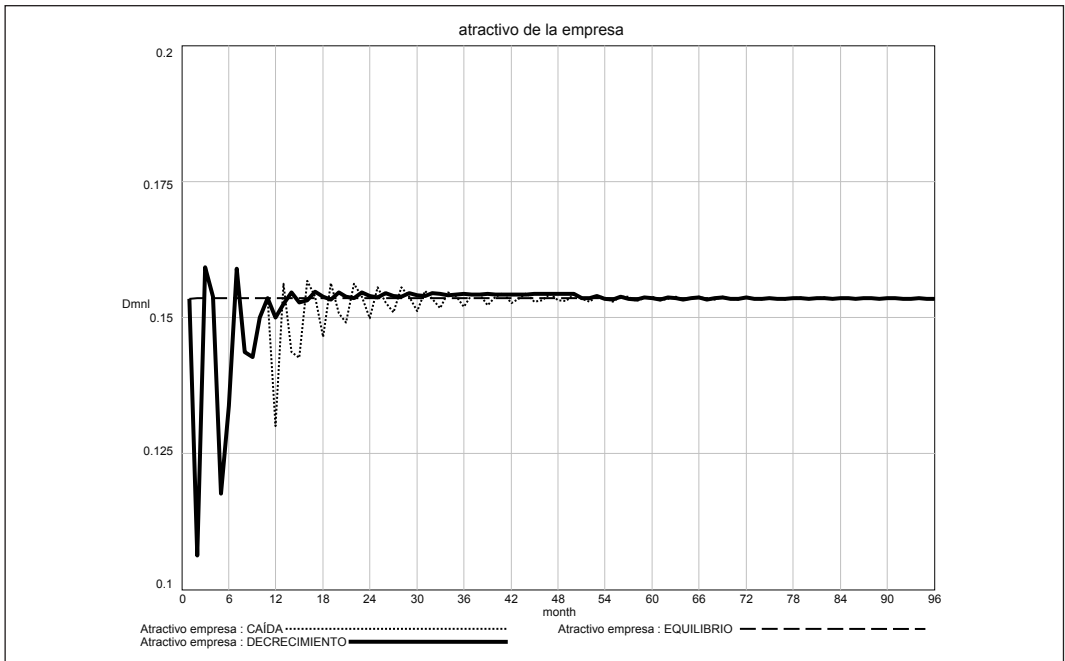


FIGURA 12. Evolución del atractivo de la empresa.





La variable atractivo empresa refleja la cuota de mercado que le corresponderá a la empresa en el sector, lo que determina la demanda de consultores de la misma. Se calcula a partir de los factores precio de servicios y reputación percibida de la empresa, teniendo en cuenta que cada uno de ellos tiene un efecto contrario en la demanda. Es decir, cuanto mayor sea el nivel salarial de la plantilla (consultores junior y senior) mayor será el precio de los servicios de consultoría ofrecidos por la empresa, resultado de repercutir el coste salarial en los mismos, lo que disminuirá la demanda externa. Por el contrario, a mayores niveles de reputación de la organización respecto al resto de empresas del sector, mayor será la demanda del mercado. El efecto conjunto de ambos factores determinará la cuota de mercado resultante, descrita como el atractivo de la empresa al cliente, y será clave en la obtención de la cifra de consultores demandada en cada periodo.

Por otro lado, la reputación percibida de la empresa estará condicionada por los siguientes factores:

- El nivel de conocimiento existente en la organización respecto al del sector. Como medida de este factor se ha considerado el porcentaje de consultores senior sobre el total de la plantilla, medida que refleja la mayor o menor proporción de jefes de equipo y profesionales con experiencia y competencias capaces de acometer los proyectos demandados de consultoría.
- La solvencia de la empresa en la resolución de problemas. Como medida de este factor se ha considerado la inversión en formación y desarrollo por empleado respecto a la del sector, reflejo de la mayor o menor garantía de resolución gracias a la preparación de los profesionales y la existencia de una metodología interna de referencia, que a su vez es reflejo del conocimiento acumulado en la organización (ARGYRIS, 1999, 1991).
- El desajuste de la plantilla respecto a la demanda. Como medida de este último aspecto se ha considerado la diferencia entre la plantilla deseada (suma de consultores junior y senior deseados) y la plantilla real (suma de consultores junior y senior reales) en cada periodo temporal, lo que expresa la mayor o menor adecuación en la gestión de profesionales de una empresa en relación con la demanda del mercado. Cuanto mayor sea el desajuste, peor será la reputación de la organización respecto al nivel del mercado.

Como consecuencia del análisis realizado a partir de los escenarios de contracción de la demanda de sectorial de consultores, se podría afirmar que una reducción de la demanda provoca situaciones de desequilibrio en el flujo de consultores entre las categorías junior y senior que pueden reducir la capacidad de la empresa para hacer frente a repuntes a corto plazo de la demanda de consultores. Sin embargo, la aplicación de una política (**política base**) caracterizada por una reacción rápida al cambio de objetivos y una apuesta clara por el desarrollo profesional de los empleados a través de un sistema *make* de recursos humanos y una mayor inversión en formación que la media del sector, permitirán a este tipo de empresas equilibrar su nivel de atractivo en el mercado a medio y largo plazo.

### 3. ANÁLISIS COMPARATIVO DE POLÍTICAS APLICADO A UN MODELO DE SIMULACIÓN

El análisis de los resultados de simulación ante escenarios de contracción de demanda, utilizando la política base, refleja una situación a corto plazo poco deseable para las organizaciones de consultoría. Si las empresas desean seguir basando su ventaja competitiva en el valor de sus profesionales, necesitan modificar ciertos parámetros de actuación. Con el objetivo de diseñar una herramienta que apoye este tipo de decisiones, se han analizado los efectos de aplicar dos tipos de política a cada uno de los escenarios propuestos:

#### 3.1. Política agresiva

- a) **Flexibilidad organizativa:** muy sensible a cambios en objetivos y decisiones. Como en la política base, la organización reaccionará inmediatamente ante cambios de escenario, interiorizando el cambio de objetivos y ejecutando las acciones de inmediato.
- b) **Inversión en formación: nivel similar a la del sector.** Se plantea un cambio de política en el que la empresa asume el nivel medio de inversión en formación de sus empresas competidoras. Esto no significa que pueda invertir más o menos en formación, sino que la organización deja de querer diferenciarse de sus competidores a través de un mayor esfuerzo en la formación y desarrollo de sus profesionales. La principal razón que sustenta este posible cambio de política es el intento de la organización de **ralentizar la carrera profesional de sus consultores**. La contracción de la demanda sectorial no permite generar las vacantes previstas por la empresa en la categoría senior, y ello puede frustrar las expectativas de desarrollo de los consultores junior candidatos a promoción, lo que constituye la principal causa de su abandono de la empresa. Un nivel de inversión en formación similar al de la media del sector permitirá igualar el tiempo de desarrollo profesional de estos empleados a los de la competencia, evitando así que los profesionales mejor formados salgan de la organización hacia sus competidores por la falta de expectativas de promoción a corto plazo de su empresa. Reduciendo el nivel relativo de inversión en formación, el periodo de promoción de consultores junior a senior se alarga, y se evita mantener a una bolsa de consultores junior candidatos a promoción sin posibilidad de promoción efectiva.

#### 3.2. Política prudente

- a) **Flexibilidad organizativa: poco sensible a cambios en objetivos, aunque muy sensible a cambios en las decisiones.** En este caso, la organización retrasará su reacción ante cambios en el escenario de demanda sectorial, pero ejecutará rápidamente las decisiones que se tomen internamente.

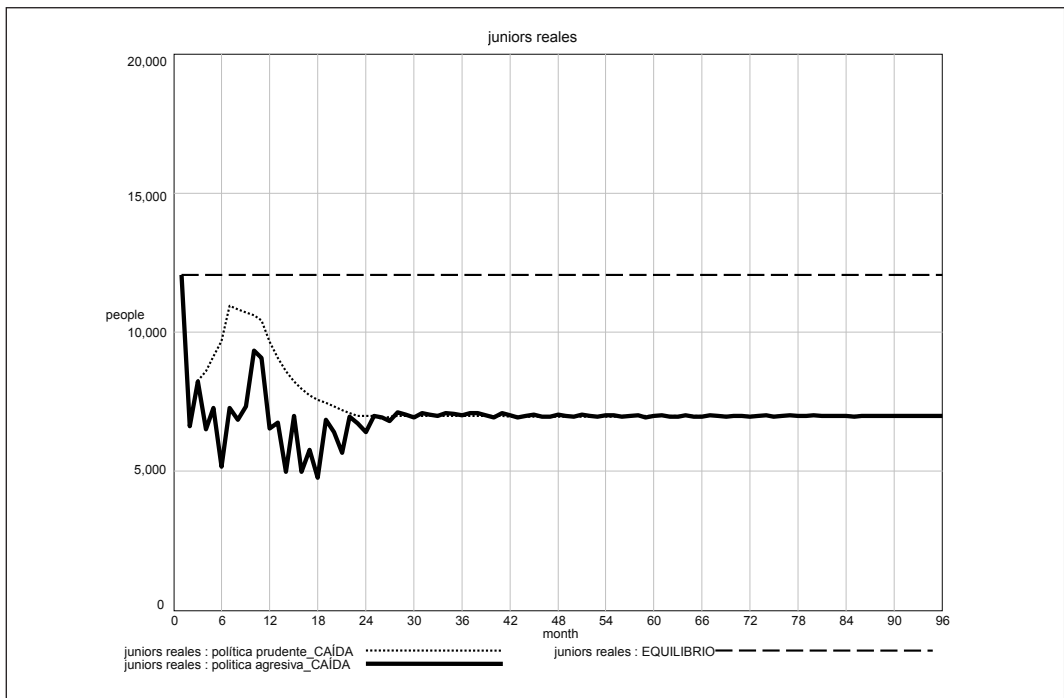
b) **Inversión en formación:** como en la política anterior, mantendrá un **nivel de inversión en formación por empleado similar a la del sector.**

Los motivos de utilizar estos parámetros se enmarcan, por un lado, en la discusión actual que se mantiene a nivel directivo sobre la conveniencia o no de esperar a reaccionar ante las previsiones económicas negativas, y por otro, a la existencia de acciones reales en este tipo de empresas de congelar el presupuesto de formación y no competir en ofrecer una carrera profesional más acelerada a sus consultores. En la base de este tipo de decisiones se encuentra el miedo a asumir un capital intelectual superior al demandado, e intentar ralentizar la carrera profesional de sus consultores, evitando defraudar sus expectativas de promoción si no existen suficientes vacantes para ello.

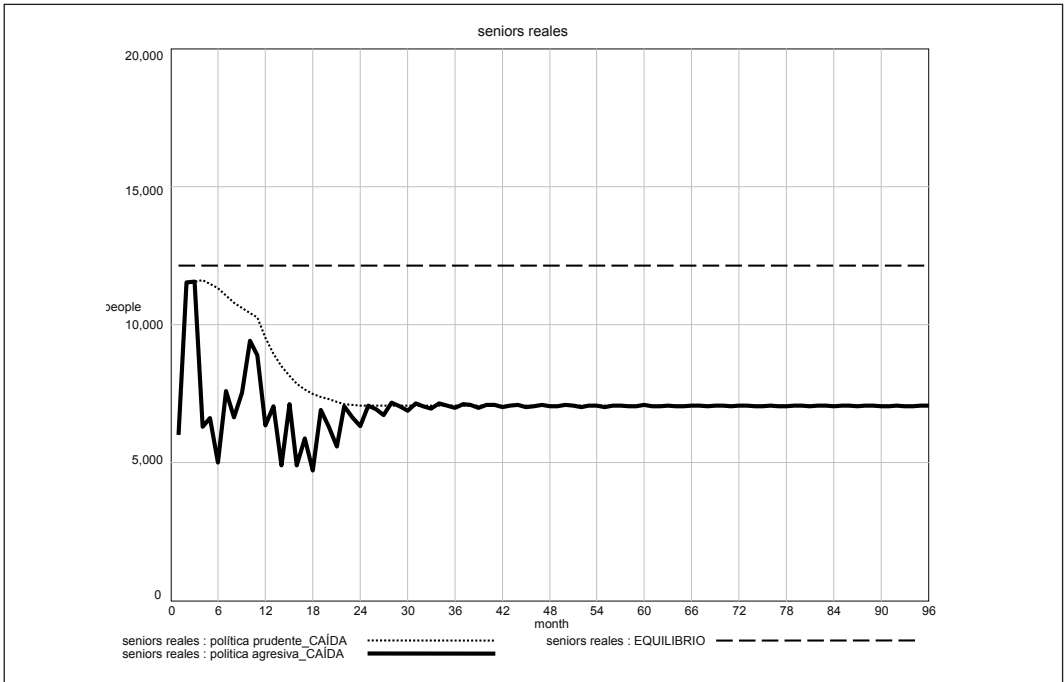
Una vez aplicado este cambio de políticas a los escenarios de contracción de la demanda sectorial de consultores, se observa un cambio en el comportamiento del flujo de consultores.

A. *Escenario de caída de demanda*

**FIGURA 13.** *Evolución de la cifra de consultores junior.*

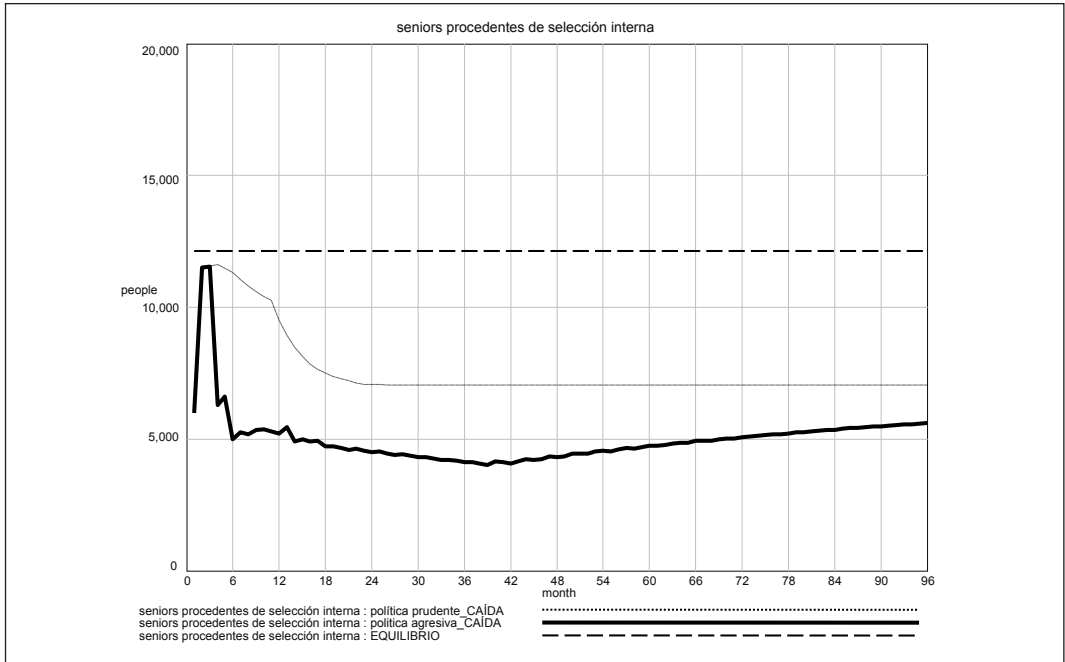


**FIGURA 14.** Evolución de la cifra de consultores senior.

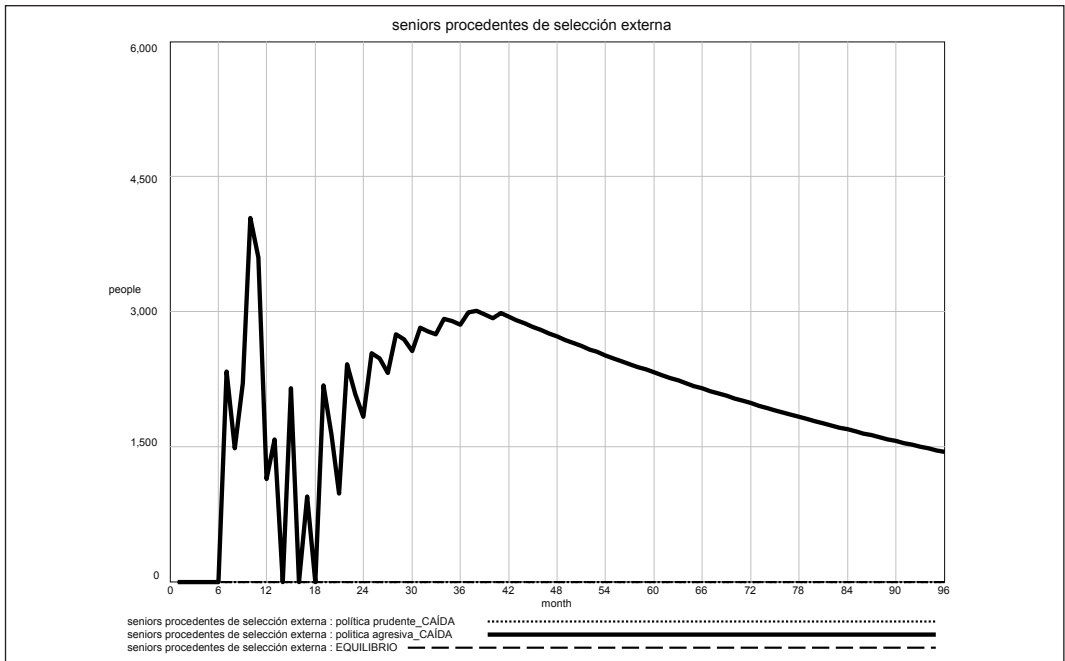


En un escenario de caída abrupta de la demanda sectorial de consultores, una política prudente permitirá a la organización un cierto margen de espera antes de tomar las decisiones que ajusten el flujo de consultores al cambio de demanda. **Esta demora permite que el flujo de consultores junior se adapte al flujo de vacantes en la categoría senior**, evitando que la empresa tenga que acudir a procesos de selección externa de seniors ante la ausencia de suficientes candidatos internos.

**FIGURA 15.** Evolución de seniors procedentes de selección interna.

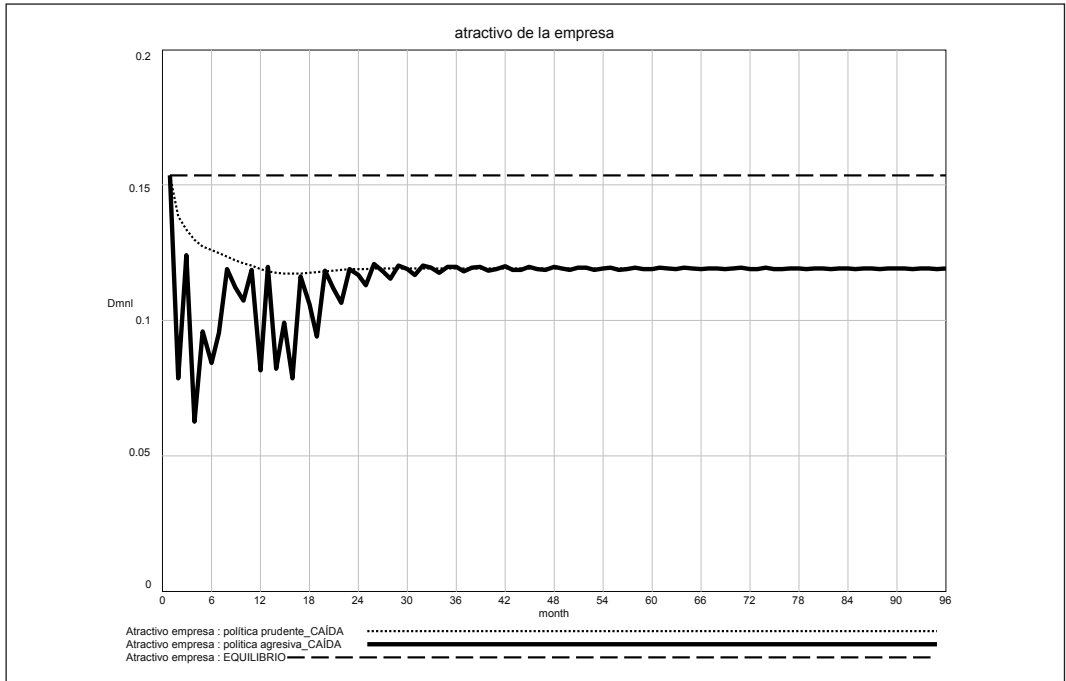


**FIGURA 16.** Evolución de seniors procedentes de selección externa.



Sin embargo, a pesar de la existencia de un mejor ajuste en el flujo de profesionales ante un escenario de caída de la demanda a corto plazo, la decisión de apostar por un nivel de inversión en formación similar al del sector reducirá el atractivo de la empresa respecto al escenario de equilibrio.

**FIGURA 17.** *Evolución del atractivo de la empresa.*

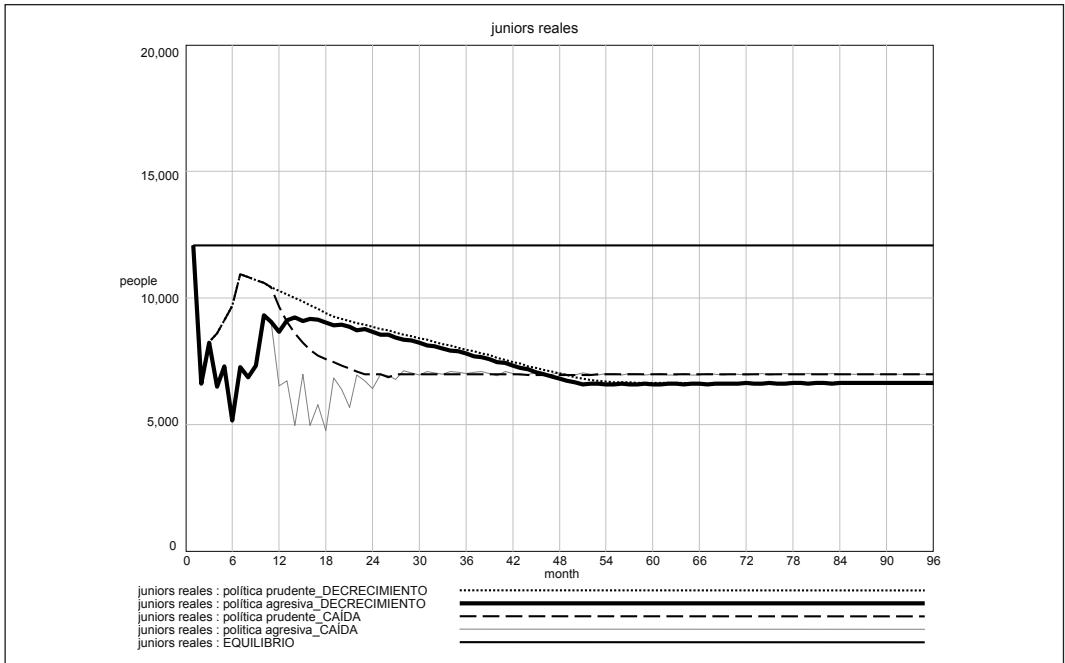


*B. Escenario de decrecimiento de demanda*

Al igual que en el escenario de caída de demanda, los diagramas muestran cómo la política prudente facilita un mejor ajuste interno del flujo de profesionales al demandado por el mercado, aunque un menor nivel de inversión en formación reduce el nivel de atractivo de la empresa en el futuro.

En comparación con el escenario de caída de la demanda, en el caso de un decrecimiento gradual, el descenso del número de consultores también se produce más lentamente, aunque el nivel final de los mismos es similar a medio plazo.

**FIGURA 18.** Evolución de la cifra de consultores junior.



**FIGURA 19.** Evolución de la cifra de consultores senior.

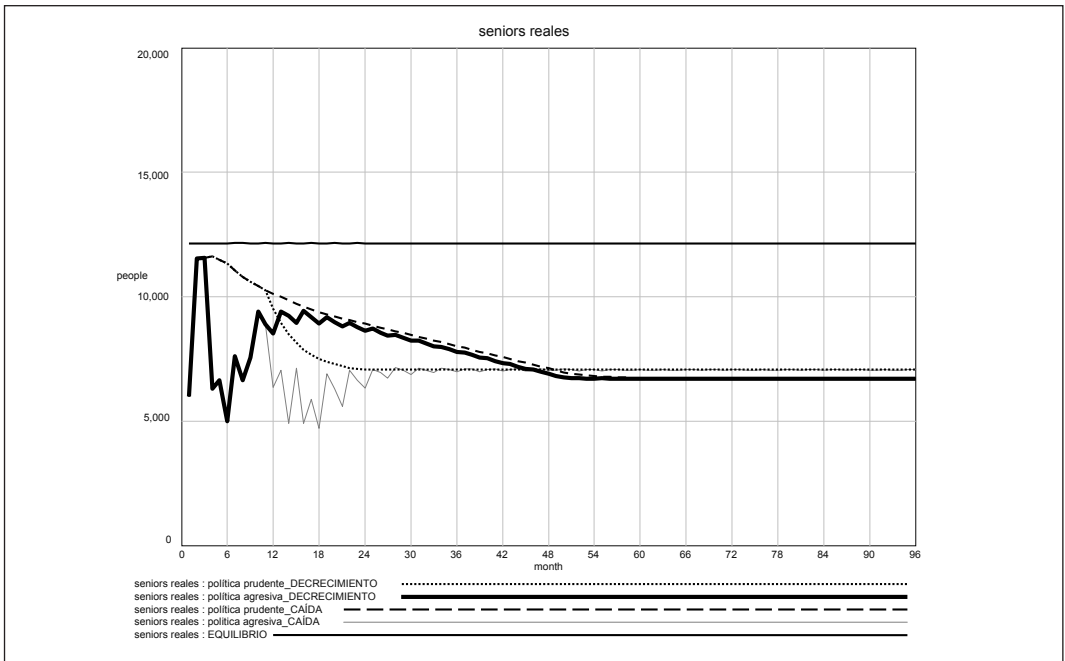
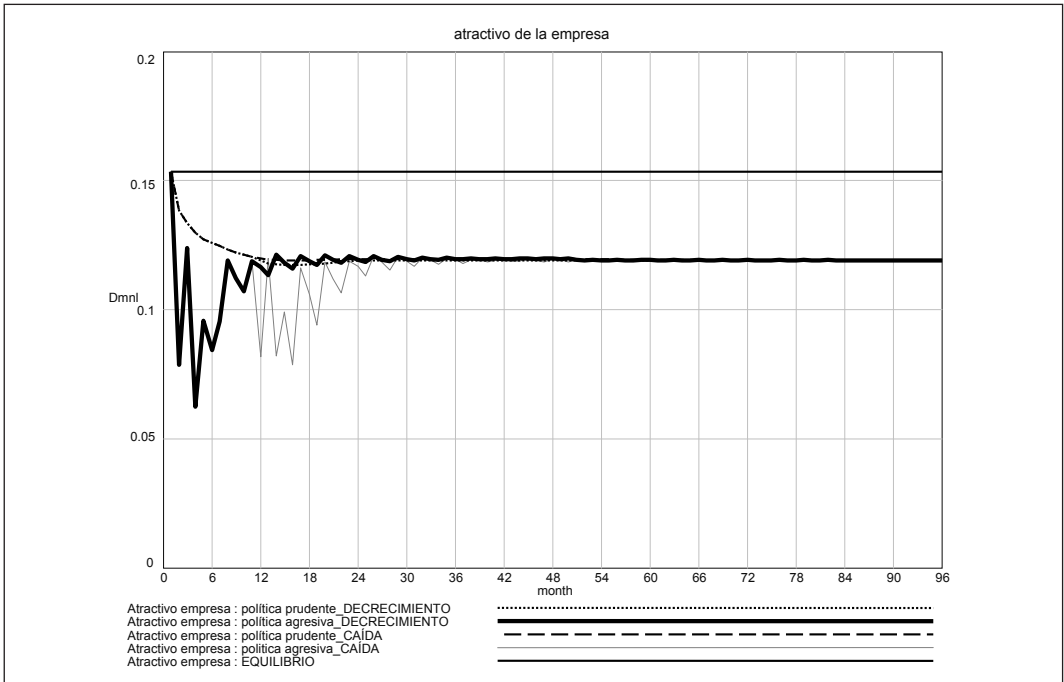


FIGURA 20. Evolución del atractivo de la empresa.



C. Escenarios de demanda cíclica

Por último, la aplicación de las políticas diseñadas a escenarios que combinan la caída o decrecimiento inicial de la demanda con un comportamiento cíclico posterior (**caídaciclo** y **decre-ciclo**) refleja un descenso en la reputación y atractivo de la empresa que permite explicar el descenso de su cuota de mercado en el futuro, respecto a la evolución de la demanda sectorial de consultores.



FIGURA 21. Evolución del atractivo de la empresa.

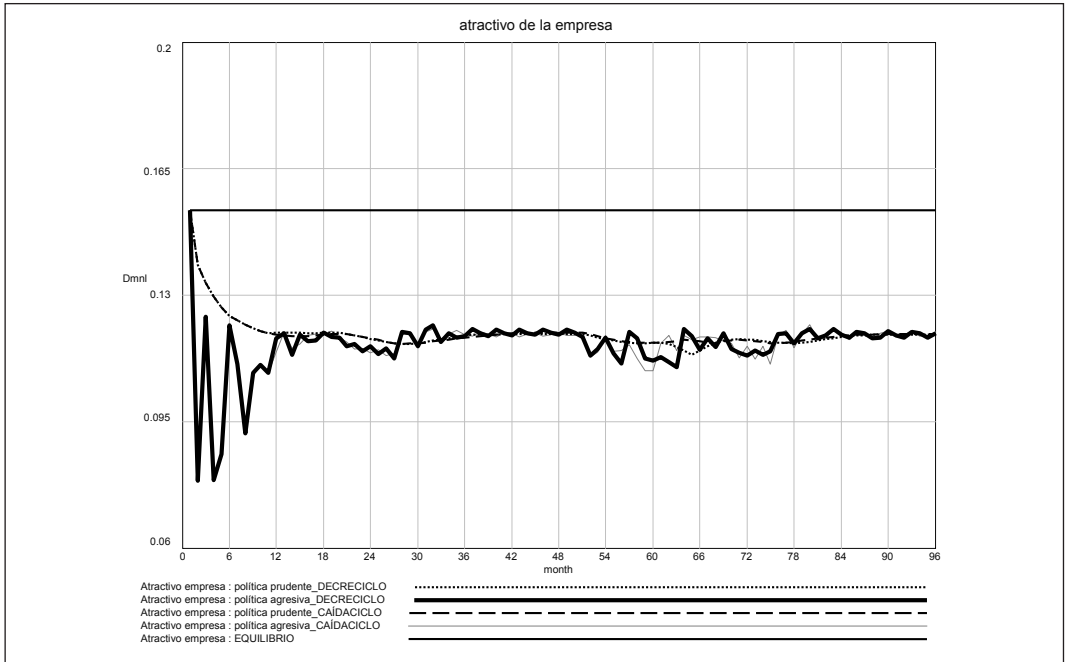


FIGURA 22. Evolución de la reputación de la empresa.

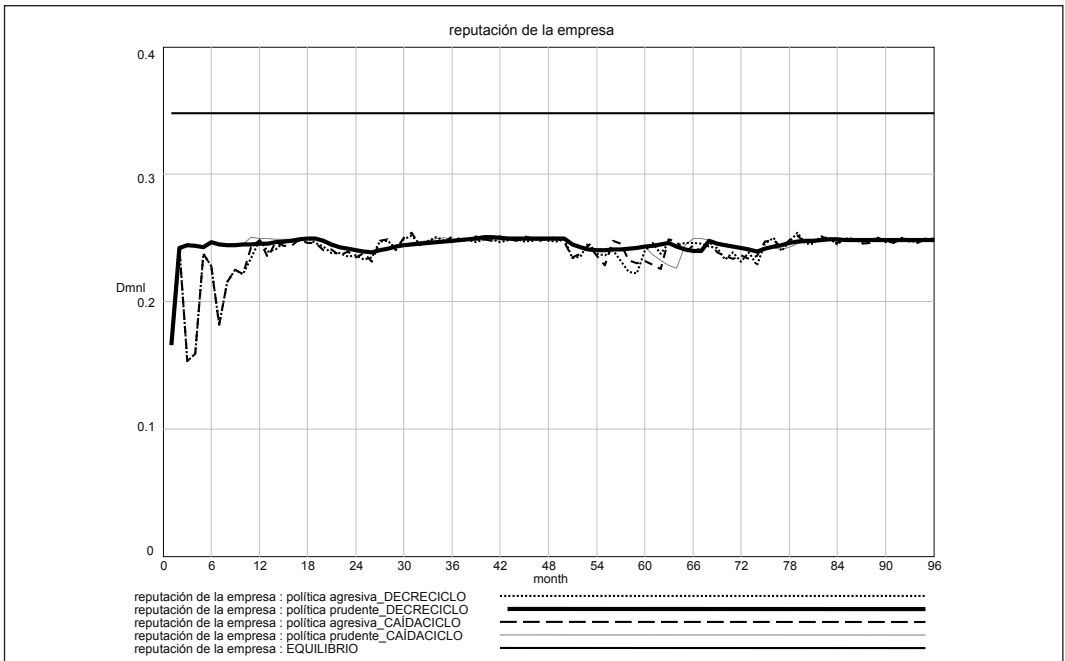


FIGURA 23. Evolución de la demanda sectorial de consultores.

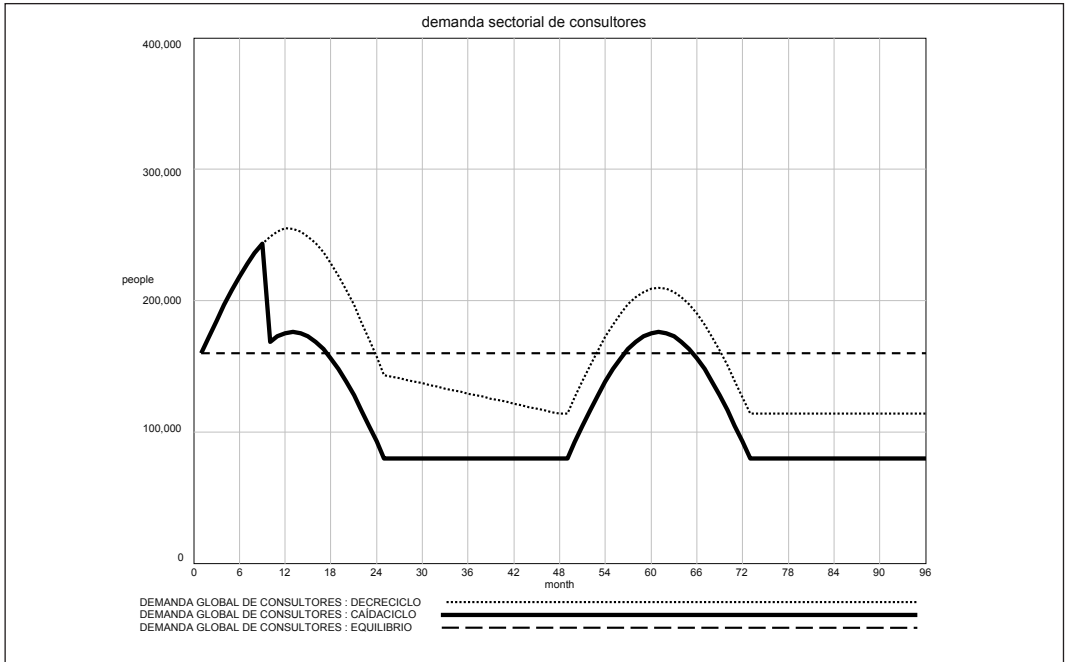
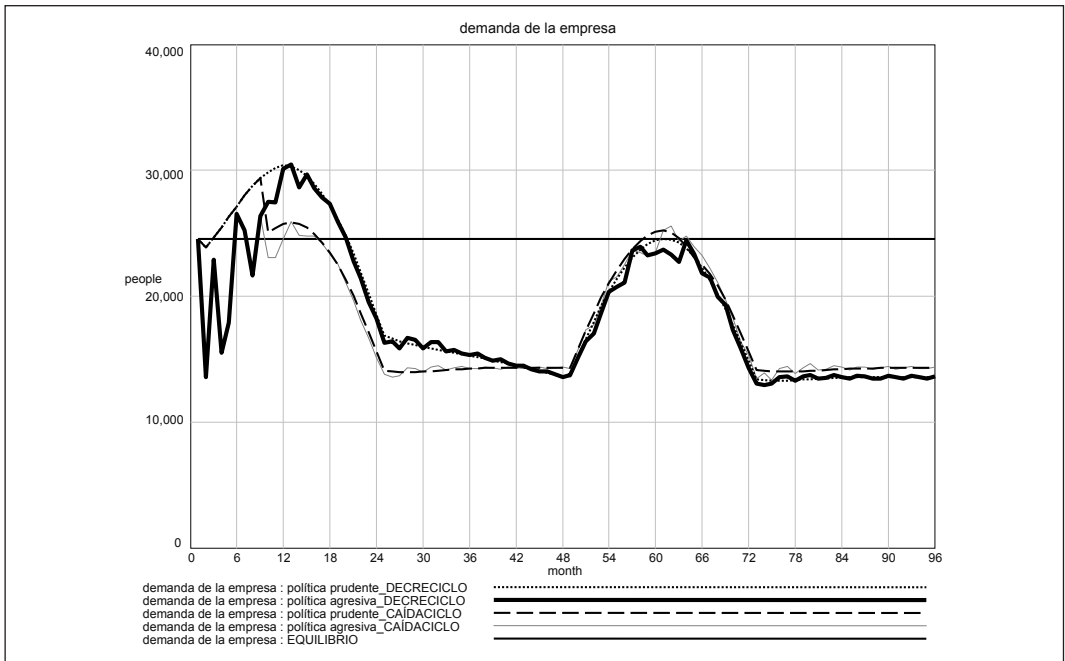


FIGURA 24. Evolución de la demanda de la empresa.



A modo de conclusión, se puede afirmar que la aplicación de políticas encaminadas a disminuir el nivel relativo de inversión en formación reduce la capacidad de la empresa para crecer en el futuro. La contracción de la demanda no debería ser una razón de peso que justifique un cambio de estrategia de la política de desarrollo profesional de las empresas que basan su ventaja competitiva en el conocimiento y experiencia de sus profesionales.

Sin embargo, ante escenarios que impliquen un cambio de ciclo de la demanda, la prudencia a la hora de interiorizar los nuevos requerimientos del mercado podrían mejorar el ajuste del flujo de profesionales a los demandados a corto plazo, mejorando la competitividad de la organización respecto a competidores que reaccionen de inmediato ante los requerimientos del mercado.

Por último, el propio desarrollo de este análisis ha permitido valorar la metodología de la dinámica de sistemas como un instrumento de utilidad a la hora de apoyar la toma de decisiones directivas en el ámbito de la dirección estratégica de los recursos humanos, un campo en el que esta metodología está muy poco desarrollada.

## Bibliografía

- ARGYRIS, Ch. [1999]: *On Organizational Learning*. Blackwell Publishers, Inc.
- [1991] «Teaching smart people how to learn». *Harvard Business Review on Knowledge Management*, May-June: 81-108.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE EMPRESAS DE CONSULTORÍA (AEC): *La consultoría en España. El sector en cifras (1999-2009)*.
- The Shared Services and Business Process Outsourcing Association (SBPOA, 2005). *HR Transformation Survey* (june-october 2005).
- BONTIS, N.; CHONG KEOW, W. Ch. y RICHARDSON, S. [2000]: «Intellectual capital and business performance in Malaysian industries». *Journal of Intellectual Capital*, 1 (1): 85-100.
- BOXALL, P. [2006]: «The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm». *Human Resource Management Journal*, 6 (3), 59-75.
- CABRERA, E.F. y CABRERA, A. [2005]: «Fostering knowledge sharing through people management practices». *International Journal of Human Resource Management*, 16 (5), 720-735.
- CALVO, N. [2008]: *Análisis dinámico de las políticas de gestión del conocimiento en el sector de la consultoría*. Tesis doctoral. Universidade da Coruña.
- CAPELLI, P. [1999]: *El nuevo pacto en el trabajo*. Ediciones Granica, SA.
- [2007]: «Talent management is a business problem». *Asociación Española de Empresas de Consultoría*, julio, on-line ([www.consultoras.org](http://www.consultoras.org)).
- CAPELLI, P. y CROCKER-HEFTER, A. [1996]: «Distinctive human resources are firm's core competences». *Organizational Dynamics*, 24 (3): 7-22.

- COFF, R. [1999]: «When competitive advantage doesn't lead to performance: resource-based theory and stakeholder bargaining power». *Organization Science*, 10 (2), 119-133.
- FÈDÉRATION EUROPÉENNE DES ASSOCIATIONS DE CONSEILS EN MANAGEMENT (FEACO): *Survey of the European Management Consultancy Market (1998-2007)*.
- FORRESTER, J.W. [1961]: *Industrial Dynamics*. The MIT Press, Institute of Technology, Cambridge, Massachusetts.
- LÓPEZ CABRALES, A., PÉREZ-LUÑO, A. y VALLE CABRERA, R. [2009]: «Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity». *Human Resource Management*, 48 (4), 485-503.
- MARTELL, K. y CARROLL, S. [1995]: «Which executive human resource management practices for the top management teams are associated with higher firm performance?». *Human Resource Management*, 34, 497-512.
- MARTÍN ESPADA, M. [2009]: «Las personas: el capital crítico de la consultoría». *Asociación Española de Empresas de Consultoría*.
- MILES, R.E. y SHOW, C.C. [1984]: «Designing strategic human resource systems». *Organizational Dynamics*, 31 (1): 36-52.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS [2009]: «HR Monitor. Dealing with challenging times». *International Human Resource Services conference in Lisbon, may 2009*.
- STEARMAN, J. [2000]: *Systems thinking and modeling for a complex world*. Irwin McGraw-Hill, United States.
- SUBRAMONY, M. [2009]: «A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance». *Human Resource Management*, 48 (4), 745-768.
- TEECE, D.J. [2007]: «Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of sustainable enterprise performance». *Strategic Management Journal*, 28 (4), 1.319-1.350.