

## XI

# ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES EN LAS «ORGANIZACIONES DEL CONOCIMIENTO». UNA VISIÓN CRÍTICA DEL PANORAMA ESPAÑOL Y EUROPEO

Nuria CALVO BABÍO  
Universidad de A Coruña

---

### SUMARIO

	Página
I. INTRODUCCIÓN .....	248
II. LA CONSULTORÍA EN ESPAÑA .....	252
III. CONCLUSIONES. HACIA UN NUEVO CONCEPTO DE RELACIÓN LABORAL BASADO EN EL CONOCIMIENTO .....	257
IV. BIBLIOGRAFÍA .....	261

---

En la última década hemos asistido a un cambio de enfoque en la gestión directiva de las relaciones laborales en el ámbito empresarial. En las empresas calificadas como «organizaciones del conocimiento», que basan su ventaja competitiva en el *binomio conocimientos-experiencia aplicada* de sus profesionales, el diseño de políticas de recursos humanos que permitan crear y mantener un capital intelectual diferencial se considerará uno de los pilares estratégicos de la dirección estratégica. Siguiendo este enfoque, se ha realizado un análisis crítico de los profundos cambios laborales que ha experimentado el sector de la consultoría de gestión en la última década, realizando una propuesta final del tipo de políticas que sería necesario diseñar con el objetivo de facilitar la gestión del capital intelectual en este tipo de organizaciones.

## I. INTRODUCCIÓN

A lo largo de los últimos años hemos asistido a un cambio de enfoque en la gestión de personas dentro de las organizaciones. Del control del «tiempo de trabajo» se ha evolucionado a las nuevas técnicas de «gestión del conocimiento», especialmente en aquellas organizaciones en las que la experiencia y el *know-how* de los profesionales fundamentan la ventaja competitiva de la empresa en el mercado.

El sector de la consultoría, por definición, vende conocimiento. En la reputación corporativa de una empresa que vende el asesoramiento de sus expertos será determinante la percepción del conocimiento y la habilidad de dichos profesionales en el desempeño de su tarea. Por ello, será el *binomio conocimientos-experiencia aplicada* de los profesionales de consultoría lo que determinará la ventaja competitiva de este tipo de organizaciones.

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 trienio 2000-2002.

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 ocupan un amplio rango de servicios, 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 negocio de la consultoría está estrechamente ligado al comportamiento del cliente. La consultoría de gestión se lleva a cabo cuando se recibe el encargo de un cliente, quien puede ser conocedor o no de la tarea encargada. Una vez que termina la asignación o el encargo del servicio de consultoría, la relación entre cliente y consultor finaliza, a menos que se formalice un nuevo contrato. Se espera que el consultor esté cualificado, sea objetivo e independiente. Debido a su amplio espectro de actuación, los consultores pueden jugar una gran variedad de roles. Pueden sustituir a miembros clave de la plantilla de la organización cliente, dar un empuje temporal a determinada actividad, actuar como expertos ofreciendo habilidades especializadas, facilitar la consolidación de diversos puntos de vista, diseñar conclusiones basadas en análisis en profundidad o evaluar determinadas alternativas con un punto de vista externo y objetivo. También pueden formar a empleados, vender nuevas ideas y soluciones, o servir de «chivos expiatorios» frente a soluciones impopulares en el seno de la organización<sup>(1)</sup>.

---

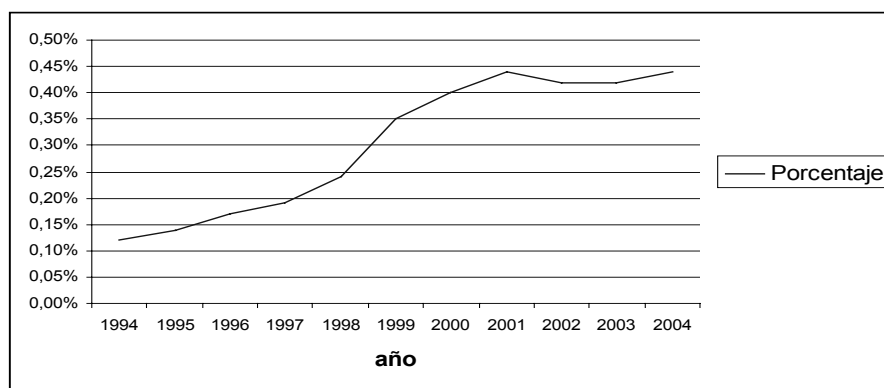
(1) *Management consulting. A survey of the industry and its largest firms*, United Nations Conference on Trade and Development Programme on Transnational Corporations, New York, 1993.

Las distintas estructuras organizativas de las empresas de consultoría son el resultado de su adaptación continua a la demanda externa de proyectos. Cada cliente tiene problemas diferentes y la empresa de consultoría debe adaptar sus soluciones a situaciones específicas. A causa de la naturaleza de este negocio, que está orientado a la realización de proyectos, se plantea la existencia de dos factores clave determinantes del éxito de las empresas del sector: (1) la calidad de sus profesionales y (2) la habilidad de hacer rentables los servicios de consultoría prestados (informe de Naciones Unidas, 1993). La consultoría de gestión es un negocio basado en la contratación de profesionales expertos y cualificados, lo que determina que sea el coste y la gestión de personas los principales condicionantes del funcionamiento y la ventaja competitiva de este tipo de organizaciones.

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 (Goodbout, 2000). 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. En este sentido, las empresas de consultoría se han convertido en ejemplo de organización basada en la gestión del conocimiento y el desarrollo de competencias profesionales (Mayo y Lank, 2002; Goodbout, 2000; Warren, 2003).

La evolución de la participación del sector de consultoría de gestión en el Producto Interior Bruto Europeo (ratio de *intensidad de la consultoría*) es un reflejo de la importancia neta que este mercado está adquiriendo en la economía europea, que ha pasado de un 0,12 por 100 en 1994 a un 0,44 por 100 en el 2004, a pesar del estancamiento que se ha producido en los últimos tres años.

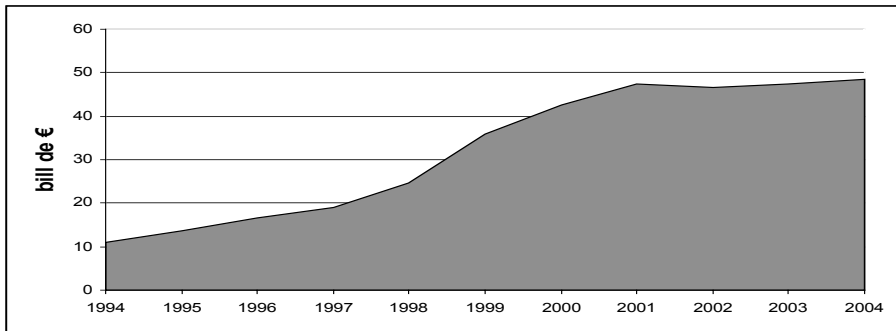
**GRÁFICO 1**  
**PARTICIPACIÓN DEL MERCADO DE CONSULTORÍA DE GESTIÓN EUROPEO**  
**EN EL PRODUCTO INTERIOR BRUTO (1994-2004)**



Fuente: Survey of the European Management Consultancy Market (2003).

Por otro lado, la evolución del incremento de facturación de las empresas del sector ha venido marcada por el brusco descenso producido en el trienio 2000-2002, lo que ha provocado un cambio de tendencia que ha afectado a las políticas internas de la mayoría de estas organizaciones.

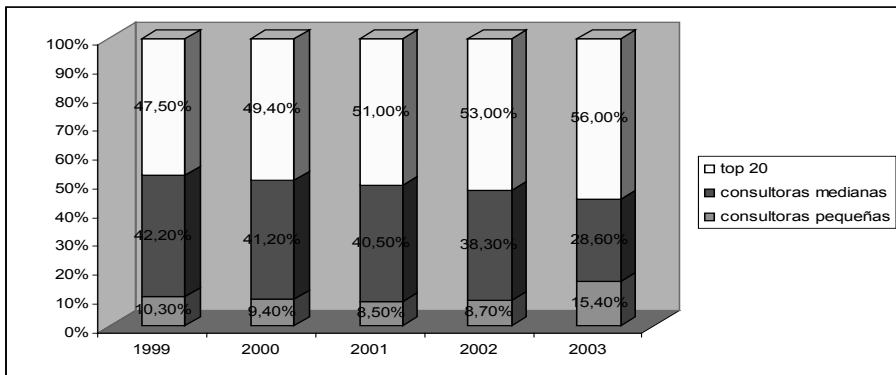
**GRÁFICO 2**  
**EVOLUCIÓN ANUAL DE FACTURACIÓN DEL SECTOR DE CONSULTORÍA DE GESTIÓN EN EUROPA (1995-2004)**



Fuente: Surveys of the European Management Consultancy Market (1999-2004).

En los últimos cinco años (1999-2004) se ha producido una tendencia hacia la concentración organizativa en el sector de la consultoría de gestión. Aunque se ha observado un mejor comportamiento de las empresas de consultoría de tamaño pequeño y mediano (crecimiento medio de facturación del 4 y del 4,5 por 100 respectivamente), siguen siendo las empresas de mayor tamaño las que mantienen la mayor cuota de mercado, que se ha incrementado del 53 por 100 al 56 por 100 a causa de las fusiones llevadas a cabo durante los años 2001-2003.

**GRÁFICO 3**  
**COMPOSICIÓN DE LA CUOTA DE MERCADO POR TAMAÑO EN EL SECTOR DE LA CONSULTORÍA DE GESTIÓN (1999-2003)**



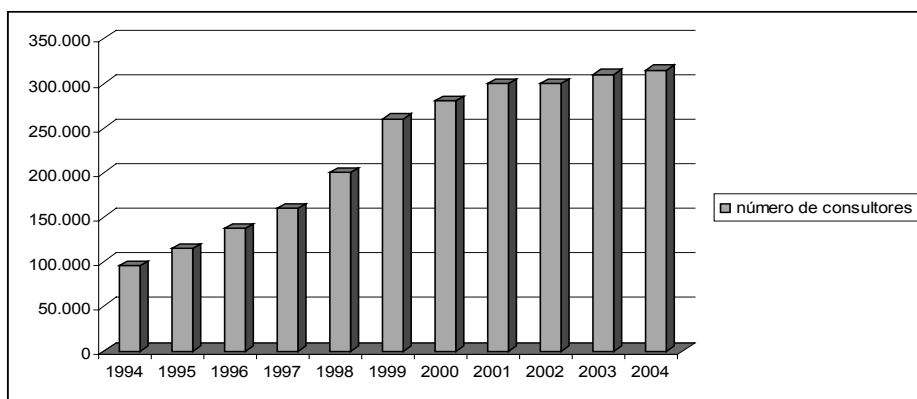
Fuente: Survey of the European Management Consultancy Market (2003).

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 (2001-2004), 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 (FEACO<sup>(2)</sup>, 2003).

El coste de estructura de todas las empresas de consultoría es similar. El principal gasto a considerar es el de personal. Los empleados de primer nivel son reclutados de las principales escuelas de negocios, produciéndose cierta competencia entre las empresas del sector por captar a los mejores. La mayoría de los consultores son pagados por número de horas facturadas, siendo los consultores *junior* los que facturan a un nivel más bajo y realizan el análisis de datos más básico, liberando de estas tareas al personal más especializado y de mayor experiencia, que se dedica a labores de mayor valor añadido.

#### GRÁFICO 4

##### EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA EN EL MERCADO DE CONSULTORÍA DE GESTIÓN EUROPEO (1994-2004)



Fuente: Modificado de Surveys of the European Management Consultancy Market (1999-2004).

Para asegurar la rentabilidad del negocio de consultoría, las empresas de este sector facturaron durante la década de los 80 una media de 2,5 veces el coste de sus

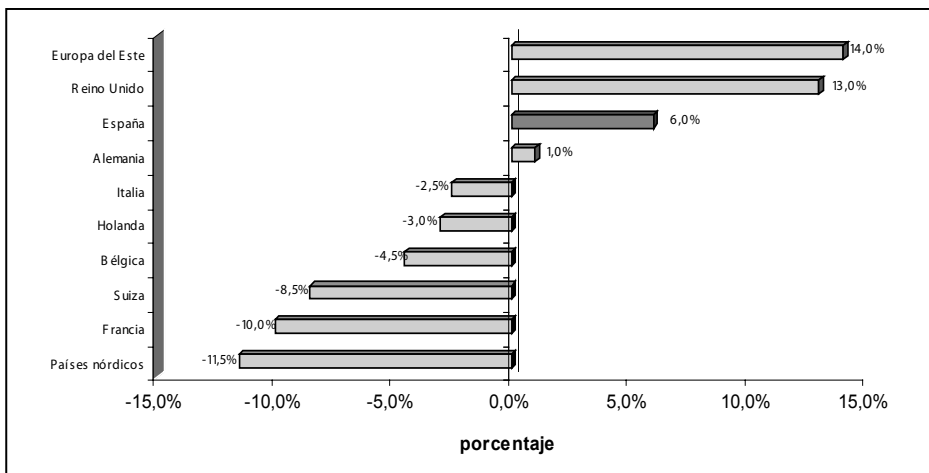
(2) Fédération Européenne des Associations de Conseils en Management (FEACO).

servicios, ratio que se elevó en los 90 a una media de entre 3,5 y 4 veces el coste de los mismos<sup>(3)</sup>. Uno de los elementos más importantes para mantener la rentabilidad del negocio global fue la flexibilidad de asignación a proyectos de los empleados de estas organizaciones, basadas en la adaptación y cualificación de sus profesionales.

## II. LA CONSULTORÍA EN ESPAÑA

El poder de mercado del sector de la consultoría en España se ha incrementado en los últimos años, a pesar de las dificultades generalizadas que ha estado atravesando este tipo de organizaciones. El conjunto de empresas de consultoría establecidas en España facturaron durante el año 2004 más de 6.500 millones de euros, ocupando el cuarto lugar en el ranking de consultoría europeo, que facturó un total de 48,5 billones de euros en el año 2004. Los datos obtenidos en este último año confirman la esperada recuperación del mercado, una tendencia que, aunque está liderada por el Reino Unido y los países de Europa del Este, se ha mantenido sólida en países como España y Austria. (Asociación Española de Consultoría, 2004; FEACO, 2003).

**GRÁFICO 5**  
**CRECIMIENTO MEDIO POR PAÍSES (2003)**



Fuente: Modificado de Survey of European Management Consultancy Market. European Federation of Management Consulting Associations, 2003-2004.

Durante el año 2003 el mercado de consultoría español creció un 5,7 por 100 en relación con el ejercicio anterior, gracias fundamentalmente al crecimiento de

(3) *Management consulting. A survey of the industry and its largest firms*, United Nations Conference on Trade and Development Programme on Transnational Corporations, New York, 1993.

los servicios de *Outsourcing* ofrecidos por estas empresas, que crecieron individualmente un 12,7 por 100. A distancia se mantuvo el aumento de un 3,4 por 100 de la línea de Consultoría e Implantación de Sistemas de Información. El crecimiento del resto de las líneas de servicio ofrecidas supuso en su conjunto alrededor de un 3 por 100. (Asociación Europea de Consultoría, 2003).

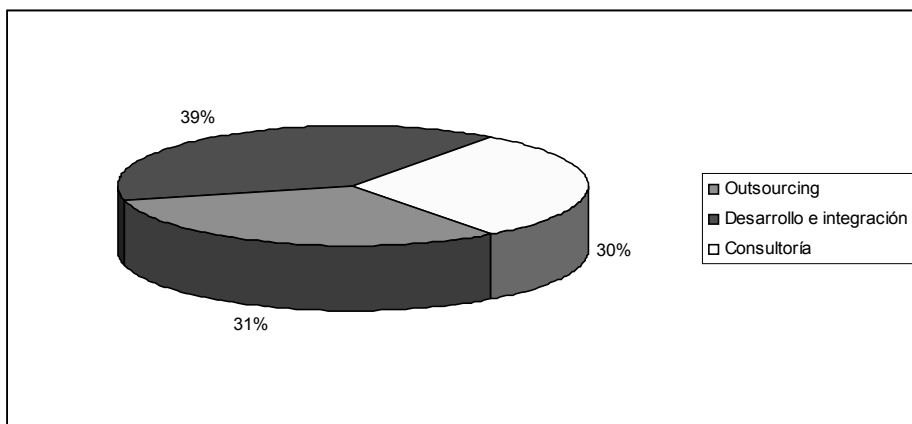
En el año 2004, el sector se caracterizó por la existencia de un reducido número de grandes empresas con una amplia actividad, que aglutinaron una cuota de mercado de cerca del 74 por 100, dejando el 26 por 100 restante a un elevado número de consultoras de menor tamaño, caracterizadas por realizar una actividad más local o de nicho de mercado.

En lo que se refiere a la orientación de su actividad, las empresas españolas de consultoría centran su actividad fundamentalmente en su mercado doméstico. Los datos obtenidos reflejan que el 84 por 100 de sus ingresos por ventas provienen de este mercado, mientras que los servicios ofrecidos a la Unión Europea representan un 7 por 100, y las estrategias de internacionalización hacia otros países suponen un 9 por 100 de la facturación total.

Durante el año 2004, la actividad del sector español de la consultoría se ha distribuido en tres grandes áreas de servicio: desarrollo e integración, *outsourcing* y consultoría. Las actividades de desarrollo e integración han supuesto un 39 por 100 de la facturación total, mientras que el *outsourcing* se afianza como un motor importante de actividad, con el 31 por 100 de la facturación. Por último, el ámbito de la consultoría, en sus modalidades tecnológica y de negocio, ocupa el tercer lugar en volumen de negocio por áreas de servicios, con el 30 por 100 de la facturación.

GRÁFICO 6

DISTRIBUCIÓN DE INGRESOS EN FUNCIÓN DE LOS SERVICIOS PRESTADOS EN 2004 (%)



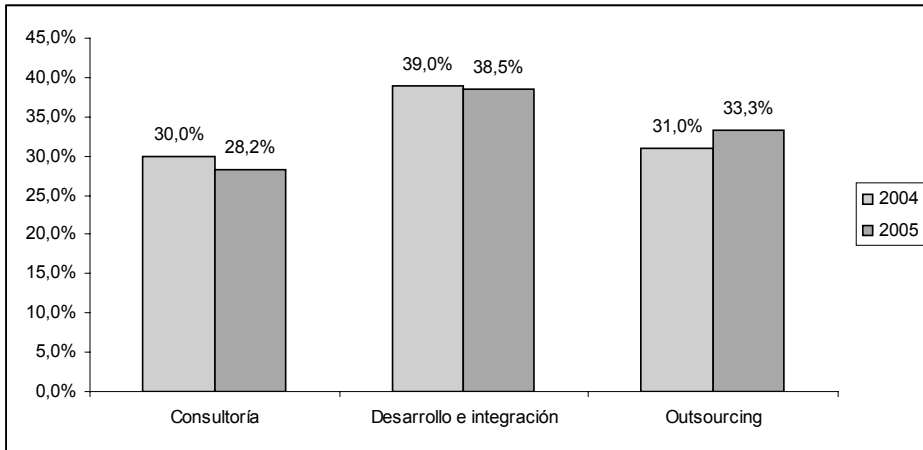
Fuente: Modificado de La consultoría en España, 2004. Asociación Española de Consultoría.

Los gráficos siguientes reflejan, siguiendo un criterio evolutivo, la previsión de ingresos establecida por la Asociación Española de Consultoría en cada una de

las áreas mencionadas, desglosando el ámbito de la consultoría en las actividades de tecnologías de la Información (TI), estrategia y organización, operaciones, gestión del cambio y otros servicios.

**GRÁFICO 7**

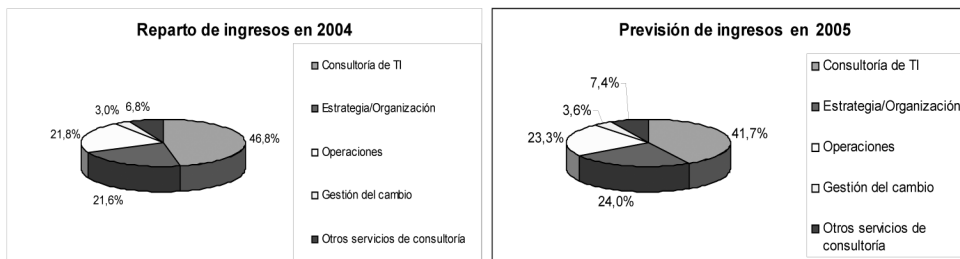
**EVOLUCIÓN DEL PORCENTAJE DE INGRESOS POR SERVICIO (2004-2005)**



Fuente: La consultoría en España, 2004. Asociación Española de Consultoría.

**GRÁFICO 8**

**EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS DEL ÁREA DE CONSULTORÍA (EXCLUIDOS PORCENTAJE DE INGRESOS *OUTSOURCING* Y DESARROLLO DE INTEGRACIÓN (2004-2005))**



Fuente: La consultoría en España, 2004. Asociación Española de Consultoría.

De acuerdo a Gil Gidron, presidente de la Asociación Española de Empresas de Consultoría, (AEC), el sector de la Consultoría en España, como actividad empresarial, representa actualmente el 0,74 por 100 del PIB<sup>(4)</sup>, una relación que, tanto

(4) Datos del PIB de 2004 a precios de mercado. Contabilidad Nacional. Instituto Nacional de Estadística.



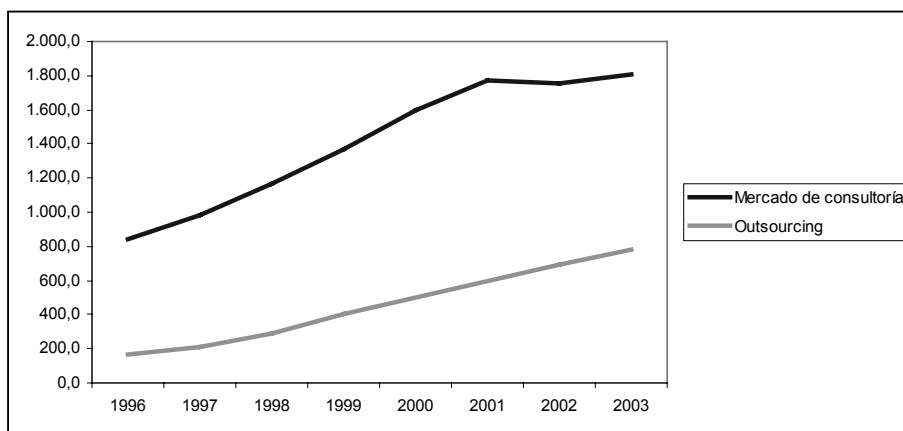
desde el punto de vista porcentual como traducida en términos monetarios, aún se encuentra por debajo de los niveles europeos y mundiales, en el marco de los países industrializados de nuestro entorno. Sin embargo, la tasa de crecimiento anual del mercado de consultoría en España, prueba de su vitalidad y las posibilidades de desarrollo del sector, se sitúa año tras año por encima de la media europea.

Profundizando en el ámbito específico de la actividad de consultoría de gestión, resulta relevante analizar de forma separada los datos de crecimiento de la actividad de consultoría y desarrollo e integración de los datos de la línea de actividad de *outsourcing*, por la especialidad que supone el crecimiento de este tipo de actividad en el sector español de consultoría.

### GRÁFICO 9

#### EVOLUCIÓN DEL MERCADO DE LA CONSULTORÍA EN ESPAÑA (1996-2003)

EVOLUCIÓN DEL MERCADO DE LA CONSULTORÍA EN ESPAÑA (EN MILLONES DE EUROS)								
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Mercado de consultoría ..	844,4	979,6	1.170,1	1.371,0	1.599,9	1.771,7	1.755,0	1.807,1
<i>Outsourcing</i> .....	163,8	212,2	291,5	400,8	501,2	600,8	692,0	780,0
Total .....	1.008,2	1.191,8	1.461,6	1.771,8	2.101,1	2.372,5	2.447,0	2.587,1



Fuente: La consultoría en España, 2003. Asociación Española de Consultoría <sup>(5)</sup>.

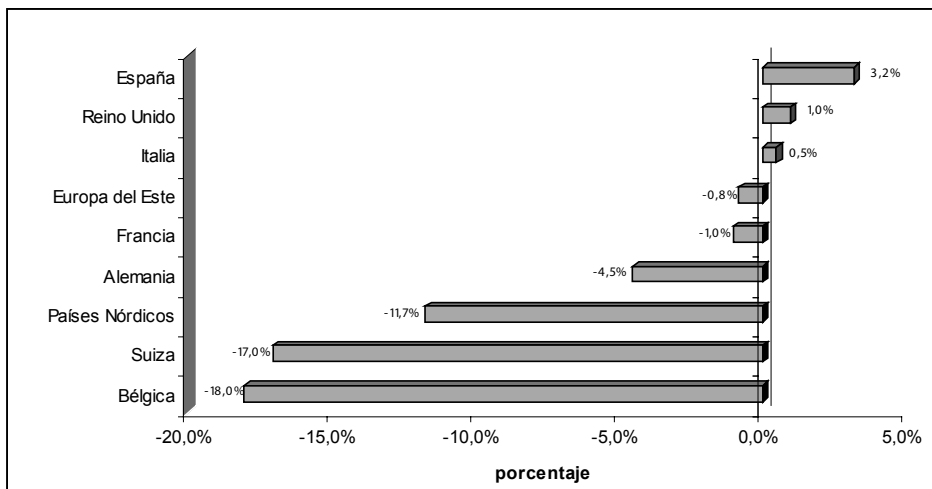
(5) No se han introducido los datos del año 2004 porque el cambio en la agrupación de servicios y su contabilización distorsiona el estudio evolutivo de las líneas de actividad analizadas.

El gráfico anterior refleja claramente la situación de crecimiento que está experimentando la línea de *outsourcing* de estas empresas, en comparación con el nivel de madurez alcanzado por el tipo de servicios tradicionales de la consultoría en España.

De los 315.000 profesionales que formaron parte del sector de la consultoría europea en el año 2004, España ha empleado a cerca de 80.000 personas y, a diferencia de otros países, su tasa de incorporaciones no ha cambiado de sentido en los tres últimos años, a pesar de verse reducida sensiblemente por efecto de la disminución drástica de la demanda de servicios que se ha producido desde el año 2002.

**GRÁFICO 10**

**VARIACIÓN DE LA TASA DE INCORPORACIÓN DE CONSULTORES**



Fuente: Modificado de Survey of European Management Consultancy Market. European Federation of Management Consulting Associations, 2003-2004.

Sin embargo, un análisis en profundidad de los flujos de entrada y salida de profesionales en las empresas del sector de consultoría permite ofrecer una visión diferente de la situación de la plantilla en este tipo de organizaciones. La drástica caída de la tasa de incorporación<sup>(6)</sup> producida entre los años 2001 y 2003, unida al repunte de la tasa de transferencia<sup>(7)</sup> de profesionales durante este último año nos ofrece una visión en la que la renovación de consultores procedente de la selección externa se ha estancado, cambiando la tendencia establecida en este sector durante la última década, lo que podría suponer una importante pérdida de capital intelectual para este tipo de organizaciones.

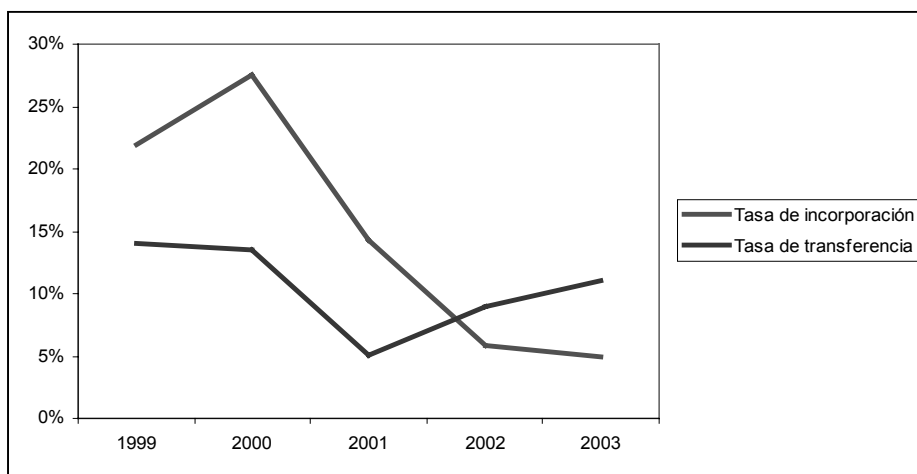
(6) Cálculo de la tasa de incorporación: entradas de personal nuevo / plantilla total (Asociación Española de Consultoría, 2003).

(7) Cálculo de la tasa de transferencia: bajas de personal que se orienta a otros sectores (excluida jubilación) / plantilla total (Asociación Española de Consultoría, 2003).

**GRÁFICO 11**

**RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR DE LA CONSULTORÍA EN ESPAÑA (1999-2003)**

RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR DE CONSULTORÍA EN ESPAÑA (%)					
	1999	2000	2001	2002	2003
Tasa de incorporación .....	22	28	14	6	5
Tasa de transferencia .....	14	14	5	9	11



Fuente: La consultoría en España, 2003. Asociación Española de Consultoría.

**III. CONCLUSIONES. HACIA UN NUEVO CONCEPTO DE RELACIÓN LABORAL BASADO EN EL CONOCIMIENTO**

El principal valor con el que cuentan las empresas de consultoría está formado por el conocimiento y la capacidad profesional de sus empleados, lo que constituye su razón de ser y el principal contenido de su servicio (Asociación Española de Consultoría, 2004).

Debido a que la anchura y profundidad de conocimientos que se necesita para enfrentarse a las situaciones empresariales complejas que se presentan ante los clientes son mayores que los que cualquier individuo puede poseer, las empresas de consultoría suelen extender los conocimientos generados en el seno de su organización para ayudar a cada consultor individual y a su equipo a proporcionar las soluciones con mayores beneficios para sus clientes (Mayo y Lank, 2002).

Estas empresas tienden a considerar que la definición de un conjunto de competencias de alto rendimiento es necesaria para mantener su ventaja competitiva. Ello

se traducirá, por un lado, en el desarrollo de políticas de reclutamiento y retención de aquellos empleados que posean o hayan adquirido las competencias deseadas, y por otro, en el desarrollo de un núcleo de conocimientos y experiencia (*expertise*) que permita acometer los proyectos asignados con la calidad requerida, cumpliendo los objetivos comerciales de la organización (Godbout, 2000).

Las prácticas de gestión del conocimiento de este tipo de empresas deben ser consistentes entre todos los niveles organizativos (alta dirección, dirección intermedia y empleados), lo que contribuirá a crear una ventaja competitiva, así como desarrollar en el proceso los activos de conocimiento de la organización (Della Costa, 1995).

El marco de trabajo bajo el que la contribución de los distintos niveles organizativos de las empresas de consultoría se relacionan constituye una cadena de valor para este tipo de empresas (Godbout, 2000). En este sentido, el nivel de alta dirección (gerentes *senior*) formulará e identificará en la organización el conjunto de competencias clave de la ventaja competitiva a través de las distintas prácticas de gestión (reclutamiento, selección, formación y desarrollo, retención y ajuste de plantilla). Por otro lado, el nivel de dirección intermedio (supervisores y mentores) se encargará de crear las condiciones más favorables para el desarrollo de las competencias marcadas como prioritarias, situación definida como de «empowerment» (Bartlett y Ghoshal, 1990). Por último, será responsabilidad de los empleados el desarrollar sus competencias como un elemento clave de gestión de su carrera profesional.

En síntesis, de los análisis anteriores se podrían extraer las siguientes conclusiones:

- Las prácticas de reclutamiento y selección de las empresas pertenecientes al sector de la consultoría pueden seguir:
  - (1) Un sistema *make* de recursos humanos (MILES y SHOW, 1984), realizando 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).
  - (2) Un sistema *buy* de recursos humanos (Miles y Show, 1984), a través de prácticas en las que se seleccionan profesionales poseedores de las competencias requeridas procedentes del mercado empresarial externo, que se incorporan a la organización en niveles jerárquicos superiores (consultores *senior*), a un mayor coste que los profesionales sin experien-

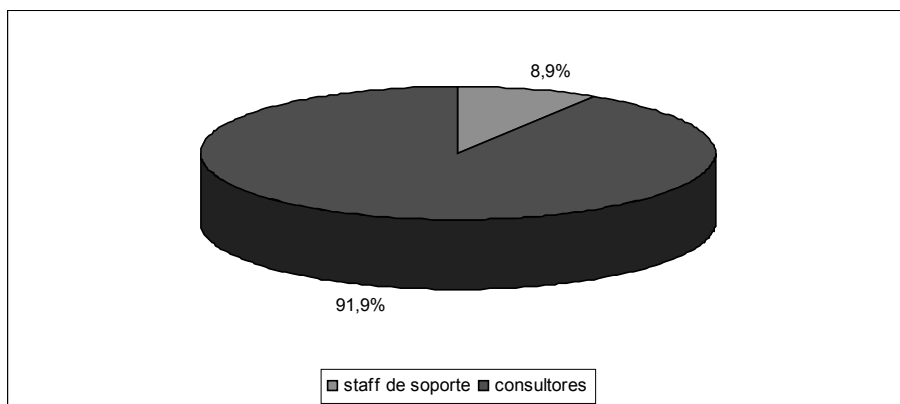
cia. A través de este sistema se puede establecer una relación «consultor de consultora» (*consultancy-consultant*), que consiste en la contratación flexible de profesionales con las habilidades requeridas de forma temporal para la realización de algún proyecto específico (Management Consultant international, 2004).

La combinación exacta de ambos sistemas dependerá del coste diferencial de ambos procesos, la demora del desarrollo interno del capital humano, el desaprendizaje de conocimientos previos, así como del coste de oportunidad frente a competidores o la gestión del compromiso de los empleados (KOR y LEBLEBICI, 2005).

Las principales titulaciones presentes en la actividad consultora son las de ingeniería, económicas e informática. Durante el año 2004, el porcentaje de profesionales dedicados a la actividad de consultoría fue de un 91,1 por 100, mientras que el 8,9 por 100 restante se orientó a realizar actividades de apoyo.

GRÁFICO 12

DISTRIBUCIÓN DEL EMPLEO EN CONSULTORÍA (2004)



Fuente: La consultoría en España, 2004. Asociación Española de Consultoría.

- En el sector de la consultoría, el capital intelectual de los profesionales representa la *capacidad productiva* de la organización (WARREN, 2003). El valor de estos profesionales para la empresa dependerá de la acumulación de conocimientos y experiencias que hayan generado competencias válidas y requeridas por la organización. Para ajustar este proceso de desarrollo de habilidades, las empresas de consultoría se caracterizan por realizar un gran esfuerzo en desarrollar prácticas de formación y desarrollo tendentes a acelerar el proceso de aprendizaje de sus empleados. Los resultados de estas prácticas estarán estrechamente relacionados con la carrera profesional de

los consultores, así como la cantidad de proyectos que les será posible asumir con garantías de éxito (WARREN, 2003; Asociación española de consultoría, 2004).

La inversión en programas de formación, prácticas de *coaching* y sistemas de gestión del conocimiento contribuirá activamente en la retención de los empleados. Este tipo de prácticas permitirá a las empresas construir una sólida reputación de «organizaciones del conocimiento», con una influencia positiva en las decisiones de incorporación de futuros profesionales (Bonache 2002; Warren, 2003).

Durante la última década, los sistemas de *gestión por competencias* (Hamel y Parhalad, 1995) se han convertido en una práctica generalmente aceptada por las empresas del sector de la consultoría, que basan sus programas de formación y desarrollo en la adquisición de competencias clave por parte de los profesionales de la organización, ligando la promoción profesional de los mismos a la obtención de dichas competencias (Senge, 1990). Para ello, es necesario que las empresas: (1) identifiquen claramente las competencias deseadas, (2) desarrollen los programas dotándolos de recursos (humanos, financieros, organizativos y financieros) suficientes y (3) implanten métodos de evaluación apropiados (Godbout, 2000).

La decisión sobre qué prácticas de desarrollo de habilidades implantar en la organización dependerá de la necesidad prevista de consultores *senior* establecida por la empresa, así como el balance entre el beneficio estimado por el ajuste futuro de consultores *senior* a proyectos y el coste de las prácticas, unido a la posible fuga de cerebros de profesionales formados a otras empresas competidoras (Rosenblatt y Sheaffer, 2001; Lee y Mitchell, 1994).

- El sector de la consultoría se caracteriza por mantener uno de los porcentajes de rotación más elevado del mercado, que ha oscilado en la última década entre una tasa de transferencia del 5 por 100 al 14 por 100 (Asociación Española de Consultoría 1995-2004). A pesar de que la propia estructura organizativa de este tipo de empresas está basada en una renovación constante de sus consultores *junior*, el abandono de profesionales con habilidades clave puede suponer una pérdida significativa de capital intelectual, lastrando la obtención de ventajas competitivas por parte de estas organizaciones (Godbout, 2000).

Las prácticas de retención más utilizadas por las empresas de consultoría se basan en una elevada inversión en formación y desarrollo de habilidades de sus profesionales, que ligan al desarrollo de un plan de carrera más acelerado que el de empresas pertenecientes a otros sectores, permitiendo que sus profesionales asuman mayores responsabilidades y obtengan una mayor remuneración a una edad más temprana de lo que sería normal en otro tipo de empresas (Asociación Española de Consultoría 1999-2004, Warren 2000).

El principal problema de retención de estas organizaciones supone el «robo de profesionales» con experiencia por parte de otras empresas que, aprovechando la elevada inversión en selección y desarrollo que se realiza en el

sector de la consultoría, captan a estos profesionales antes de que la empresa que primero los seleccionó pueda amortizar la inversión realizada (Warren, 1999, 2000, 2003).

- Por último, en lo que se refiere a las prácticas de ajuste de plantilla, teniendo en cuenta que la edad media de los profesionales de consultoría no supera los 50 años (FEACO, 1998-2004), las organizaciones de este sector basan sus políticas de ajuste de plantilla en el control de los abandonos y la gestión de despidos, dejando a un lado prácticas de incentivos a la jubilación tan utilizadas en otros sectores.

Este tipo de empresas comunican claramente a sus empleados cuál debería ser su proceso de desarrollo de carrera. A través de sistemas de evaluación por competencias, los profesionales son evaluados periódicamente. El resultado de esta evaluación determinará su promoción económica y organizativa, basada en la práctica de «premiar a los buenos y postergar a los que no son eficientes»<sup>(8)</sup>. En este sentido, pueden darse determinadas situaciones:

- a) Si existen vacantes en los niveles organizativos superiores, éstas serán cubiertas con los profesionales mejor evaluados, congelando la promoción de aquellos que hayan obtenido menor puntuación, como una práctica de incentivo a su abandono.
- b) Si no existen vacantes en los niveles organizativos superiores, se producirá un estancamiento de los profesionales ya formados, activando las prácticas de despido de aquellos profesionales con peores puntuaciones en su evaluación por competencias.

Todas las prácticas analizadas se orientan a conseguir un objetivo común: mantener un capital intelectual (BECKER y col. 1997; BONTIS y col. 2000) en el seno de sus organizaciones como un recurso diferencial, base de su ventaja competitiva (BARNEY, 1991; GRANT, 1996; PETERAF, 2003).

#### IV. BIBLIOGRAFÍA

AMIT, R., y SHOEMACKER, P.J.H. (1993): «Strategic assets and organizational rent», *Strategic Management Journal*, 14, pp. 33-46.

ANDERSSON, F.; BROWN, C.; CAMPBELL, B., y CHIANG, H. (2005): «The effects of HRM practices and R&D investment on worker productivity», *Annual Meeting Sloan Industry Studies (December 14-16, 2005)*.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE EMPRESAS DE CONSULTORÍA (AEC):

— La consultoría en España 1999.

---

(8) *Actualidad Económica* de 19 de mayo de 2005.

- La consultoría en España 2000.
- La consultoría en España 2001.
- La consultoría en España 2002.
- La consultoría en España 2003.
- La consultoría en España 2004.

BARNEY, J.B. (1991): «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120.

BARLETT, C.A., y GOSHAL, S. (1989): *Managing across borders: the transnational solution*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.

BONACHE, J., y CABRERA, Ángel (directores) (2002): «Dirección estratégica de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI», Prentice Hall, *Financial Times*, 2002.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; PICKUS, Peter S., y SPRATT, Michael F. (1997): «HR as a source of shareholder value: research and recommendations», *Human Resource Management*, 36 (1), pp. 39-47.

BONTIS, Nick; CHONG Keow; WILLIAM Chua y RICHARDSON, Stanley (2000): «Intellectual capital and business performance in Malaysian industries», *Journal of Intellectual Capital*, 1 (1), pp. 85-100.

DELLA COSTA, J. (1995): *Working wisdom, the ultimate value in the new economy*, Stoddart, Toronto.

FÉDÉRATION EUROPÉENNE DES ASSOCIATIONS DE CONSEILS EN MANAGEMENT (FEACO):

- Survey of the European Management Consultancy Market (31st December 1998).
- Survey of the European Management Consultancy Market (31st December 1999).
- Survey of the European Management Consultancy Market (31st December 2000).
- Survey of the European Management Consultancy Market (31st December 2001).
- Survey of the European Management Consultancy Market (31st December 2002).
- Survey of the European Management Consultancy Market (31st December 2003).
- Survey of the European Management Consultancy Market (31st December 2004).

FORRESTER, J.W. (1961): *Industrial Dynamics*, The MIT Press, Institute of Technology, Cambridge, Massachusetts.

GODBOUT, A.L. (2000): «Managing core competences: the impact of knowledge management on human resources practices in leading-edge organizations», *Knowledge and process management*, 7 (2), pp. 76-86.

GRANT, Robert M. (1996): «Toward a knowledge-based theory of the firm», *Strategic Management Journal*, 17 (winter special issue), pp. 109-122.

HAMEL, G., y PRAHALAD, C. (1995): *Compitiendo por el futuro*, Ariel, Barcelona.

KOR, Yasemin Y., y LEBLEBICI, Huseyin (2005): «How do interdependencies among human capital development, development, and diversification strategies affect firms' financial performance?», *Strategic Management Journal*, 26, pp. 967-985.



- LEE, T.W., y MITCHELL, T.R. (1994): «An alternative approach: the unfolding model of voluntary employee turnover», *Academy of Management Review*, 19, pp. 51-89.
- MAYO., A. y LANK, E. (2002): *Las organizaciones que aprenden (The power of learning)*, Gestión 2000.
- MILES, Raymond E., y SNOW, Charles C. (1984): «Designing strategic human resource systems», *Organizational Dynamics*, 13 (1), pp. 36-52.
- PETERAF, M.A. (1993): «The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view». *Strategic Management Journal*, 14 (3), pp. 179-191.
- RÉDLEY, R. (2003): «The European Management Consultancy Market», *CEO Today* (spring 2004).
- ROSENBLATT, Zehava, y SHEAFFER, Zachary (2001): «Brain drain in declining organizations: toward a research agenda», *Journal of Organizational Behavior*, 22, pp. 409-424.
- SENGE, P.M. (1990): *La quinta disciplina*, Granica, México.
- UNITED NATIONS: Conference on Trade and Development Programme on Transnational Corporations (1993), *Management Consulting. A Survey of the Industry and its Largest Firms*, United Nations, New York.
- WARREN, Kim (1999): «The dynamics of rivalry», *Business Strategy Review*, 10 (4), pp. 41-54.
- (2000): «The softer side of strategy dynamics», *Business Strategy Review*, 11 (1), pp. 45-58.
- (2003): *People power. Developing the talent to perform*, Vola Press, Great Britain.
- WOLSTENHOLME, E.F. (1992): «The definition and application of a stepwise approach to model conceptualisation and analysis», *European Journal of Operational Research*, 59, pp. 123-136.