



Carme Martínez-Costa¹

Institut d'Organització i Control de Sistemes Industrials (IOC).
Universitat Politècnica de Catalunya

 mcarme.martinez@upc.edu


Políticas de staffing de las empresas líderes de consultoría. Un estudio de casos

**Staffing policies of leading consulting firms.
A case studies approach**

152



Marta Mas-Machuca
Universitat Internacional de Catalunya

 mmas@uic.es

I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años ha crecido el interés por las organizaciones intensivas en conocimiento, debido a su creciente y significativo papel en la actual economía del conocimiento (e.g. Horwitz, Heng y Quazi, 2003; Alvesson, 2004; Majeed, 2009; Makani y Marche, 2010; Jorgensen, Becker y Matthews, 2011; Martínez et al., 2014). La importancia de los recursos humanos es fundamental para este tipo de organizaciones, de las que forman parte las empresas consultoras. A diferencia de otros sectores más intensivos en capital, su principal activo es el capital humano, especialmente la pericia (*expertise*) y competencia de sus consultores (Anand et al., 2007). En las consultoras la mayor parte del trabajo lo realizan profesionales altamente cualificados y especializados que ofrecen servicios como resultado de su trabajo creativo y de naturaleza intelectual (Carvalho y Cabral-Cardoso, 2008).

El éxito de las consultoras, al ser empresas intensivas en conocimiento, depende principalmente de lo bien que sepan gestionar sus recursos humanos (Richter et al., 2008), esto es de cómo sepan atraer, motivar, desarrollar y retener a los trabajadores del conocimiento (Horwitz et al., 2003; Anand, et al., 2007). La gestión de sus recursos humanos (GRH) representa especialmente



Jordi Olivella Nadal
Institut d'Organització i Control de Sistemes Industrials (IOC).

Universitat Politècnica de Catalunya

 jorge.olivella@upc.edu

CÓDIGO JEL:
O15

Fecha de recepción y acuse de recibo: 13 de julio de 2015. Fecha primera evaluación: 1 de octubre de 2015.
Fecha de aceptación: 21 de octubre de 2015.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

En este trabajo se analizan las políticas de staffing de empresas de consultoría de negocio líderes en España, con objeto de identificar sus factores característicos y las, similitudes y diferencias entre ellos. Para ello, se realiza un estudio de casos. En concreto, se analizan tres casos: Accenture, IBM y Compañía Z. Los resultados sugieren que los modelos de *partnership* y gestión por profesionales siguen siendo relevantes pero son insuficientes a la hora de explicar las distintas políticas. Se han identificado cinco factores que las caracterizan y las principales tendencias.

EXECUTIVE SUMMARY

In this paper, the staffing policies of some leading consulting firms in Spain are analyzed to identify the factors that characterize them, as well as similarities and differences among them. The case study method is used for this analysis, and three case studies are considered: Accenture, IBM and Company Z. The results suggest that the professional partnership model and the managed professional business model are still relevant but are insufficient in explaining the various policies. Five factors are identified in addition to major trends.

para las consultoras, al igual que para otras organizaciones intensivas en conocimiento, una función estratégica (Donnelly, 2011), ya que desde la perspectiva basada en los recursos, los consultores, y su conocimiento, juegan un papel clave al crear y sostener una ventaja competitiva para este tipo de organizaciones (Donnelly, 2011).

El sector de la consultoría es un atractivo campo de investigación dentro de la gestión de los recursos humanos (Richter et al., 2008, Donnelly, 2011). Sin embargo, son pocas las investigaciones previas relacionadas con las políticas y prácticas de GRH en las empresas consultoras (e.g. los de Graubner y Richter, 2003; Domsch y Hristozova, 2006; Richter et al., 2008; Carvalho y Cabral-

Cardoso, 2008; Donnelly, 2011; Kim y Lee, 2012). El trabajo

que aquí se presenta pretende hacer una aportación al conocimiento actualizado de las políticas de staffing de las consultoras, mediante una investigación de naturaleza exploratoria a través de un estudio de casos, de tres de las empresas líderes de este sector en España. De entre todas las políticas y prácticas de GRH, nuestra investigación se centra en analizar las políticas de *staffing*, dado que éstas son críticas para las empresas del sector de la consultoría (Kim y Lee, 2012).

Heneman y Judge (2009) definen *staffing* como el proceso de adquisición, despliegue y retención de la suficiente cantidad y calidad de fuerza de trabajo para crear impactos positivos en la efectividad de la organización. En esta misma línea, Olivella y Calleja (2014) detallan que en *staffing* se incluyen principalmente, las prácticas de reclutamiento, contratación, transferencia, redistribución, despido, salidas, jubilación, desarrollo y retención. Algunas organizaciones

también incluyen el desarrollo que apoya el movimiento planificado de su personal como parte de su plan de staffing (Bechet, 2002).

Por consiguiente, en adquisición se incluye reclutamiento, selección, así como la planificación de los recursos humanos para determinar las necesidades de la organización en términos de cantidad y competencias requeridas. Despliegue implica asignación y redistribución de la fuerza de trabajo a funciones específicas, así como promoción interna y desarrollo profesional. Finalmente, las políticas de retención se ocupan de reducir al mínimo la pérdida de los empleados valiosos (Heneman y Judge, 2009).

El sector de la consultoría, es lo suficientemente diverso como para

El éxito de las consultoras depende principalmente de lo bien que sepan gestionar sus recursos humanos, esto es de cómo sepan atraer, motivar, desarrollar y retener a los trabajadores del conocimiento

que se pueda esperar una cierta variedad de políticas. Por todo ello, el objetivo de este trabajo consiste en analizar las políticas de staffing de las empresas consultoras líderes en España, con la finalidad de identificar los factores que las caracterizan, así como las similitudes y diferencias entre ellas.

Para alcanzar el objetivo se ha realizado una investigación exploratoria a través de un estudio de casos. Las empresas estudiadas son tres de las 10 primeras empresas del sector de la consultoría en España. Se ha tenido en cuenta tanto datos secundarios como primarios, a partir de la realización de entrevistas múltiples en cada caso para desarrollar una visión amplia e integral de las políticas de staffing llevadas a cabo.

Nuestra contribución se centra en tres aspectos:

- (1) Se amplía y actualiza el conocimiento sobre las prácticas de staffing llevadas a cabo en estos momentos por las principales empresas consultoras, ya que como consecuencia de los cambios acaecidos en esta industria en los últimos años (crisis económica, globalización, concentración del sector, etc.), algunas de las políticas que se consideraban clásicas han evolucionado, apareciendo nuevas políticas de staffing, tal y como se presentan en los resultados y conclusiones de este artículo.
- (2) Nuestra investigación tiene en cuenta la coherencia del sistema de GRH, con el entorno y los elementos internos de la organización, identificando los factores que caracterizan las configuraciones de políticas de *staffing* de las empresas consultoras.
- (3) Por último, nuestra investigación incluye la planificación de los recursos humanos como uno de los factores a considerar en el ámbito de staffing.

Las políticas de staffing de las tres empresas consultoras estudiadas en este trabajo son particularmente relevantes, porque estas empresas son una referencia para las empresas del propio sector, para otras empresas de servicios profesionales, y también para las grandes corporaciones en general, por su indudable prestigio y reconocimiento internacional. Además, las políticas y prácticas de GRH de las principales consultoras pueden ejercer una influencia en otros sectores más allá de la consultoría, ya que estas compañías reclutan una buena parte de los alumnos más brillantes de nuestras universidades, muchos de los cuales desarrollan luego

PALABRAS CLAVE

Staffing, estructura organizativa, carreras profesionales, sector de consultoría, gestión de recursos humanos.

KEY WORDS

Staffing, organizational structure, professional careers, consulting industry, human resource management.

una importante labor en todo tipo de organizaciones. Para los directivos de RRHH puede ser útil conocer las políticas de staffing de estas importantes compañías tanto por lo que pueda suponer de ejemplo para ellas mismas como porque son una fuente de reclutamiento de profesionales de primer nivel.

El artículo se estructura de la siguiente manera: en primer lugar se presentan los principales conceptos y teorías sobre la gestión de los recursos humanos en el sector de la consultoría. En segundo lugar, se describe la metodología seguida y se proporciona una breve descripción de los casos estudiados. A continuación, se presentan los resultados, así como las tendencias del sector más significativas. El artículo finaliza con las conclusiones obtenidas, las limitaciones y una propuesta de futuras líneas de investigación.

2. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS CONSULTORAS

En las últimas décadas, la investigación en Gestión de los Recursos Humanos (GRH) ha evolucionado hacia una orientación estratégica (Batt y Barenjee, 2012); y la investigación en el campo de la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos (GERH) está enfocada principalmente en los sistemas de GRH, a nivel macro, es decir, a nivel de unidad de negocio, establecimiento u organización (Lepak y Snell, 1999; Lepak y Snell, 2002; Becker y Huselid, 2006; Lepak y Shaw, 2008).

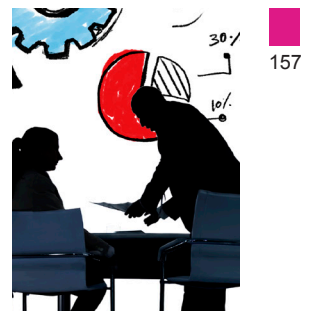
Jackson et al. (2014) ofrecen un marco conceptual para la GERH que permite estudiar los sistemas de GRH y sus interrelaciones con otros elementos de la organización y del entorno en el que opera. Consideran que los sistemas de GRH bien diseñados y apropiadamente alineados con los elementos internos de la organización y con el entorno externo contribuyen a su eficacia. Así mismo, Lepak y Shaw (2008) ya habían señalado anteriormente la necesidad de diseñar sistemas de GRH como un conjunto combinado e interrelacionado de prácticas, internamente alineadas (ajuste interno), y alineadas con otras características y contingencias organizativas (ajuste externo).

Además, los investigadores en GERH señalan la necesidad de acomodar los sistemas de GRH para diferentes tipos de recursos humanos en diferentes grupos de empleados en una empresa (Lepak y Snell, 1999; Lepak y Snell, 2002), y en diferentes sectores industriales. A pesar de la creciente importancia de las empresas

de consultoría, son escasos los trabajos empíricos sobre sus políticas y prácticas de GRH (Ritchter et al., 2008). Esto se debe principalmente, a que la GRH en las empresas consultoras tradicionalmente ha sido mucho menos formal y explícita que la llevada a cabo en empresas de otros sectores industriales (Graubner y Richter, 2003; Domsch y Hristozova, 2006).

Una de las principales contribuciones en este campo de estudio es la de Richter et al. (2008) en la que se analizan las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos en las empresas de consultoría organizadas según el modelo de sociedad profesional o *partnership* (P2) y el de negocio gestionado por profesionales (MPB). En el modelo P2 existe una fusión entre gobierno y propiedad, ya que los socios además de propietarios están involucrados en la gestión de la empresa y en el trabajo de consultoría (Greenwood et al., 1990). La GRH es llevada a cabo principalmente por socios o consultores senior; con mucha interacción entre los senior y los junior en distintos procesos de staffing. El otro modelo, el MPB, la propiedad es externa, la gestión es transferida a administradores profesionales con ninguna o poca involucración en el trabajo de consultoría. En el tipo MPB el staffing lo hacen especialistas en RH, con una mayor diferenciación de roles entre los socios (o consultores senior), los consultores junior y el personal de soporte funcional. Las consultoras del tipo P2 se caracterizan por una estructura jerárquica con un número determinado de niveles, por la que los empleados van avanzando y se promocionan mediante un sistema de meritocracia, siguiendo una estricta política de carrera de *up-or-out*, donde el nivel máximo de socio se alcanza por elección, y los empleados que no tienen una buena actuación, no promocionan y deben abandonar la organización.

Respecto a las prácticas que son clave según la revisión de la literatura realizada, la selección y el desarrollo de los consultores constituyen prácticas críticas de la GRH para las empresas del sector de la consultoría (Kim y Lee, 2012). Así mismo, la evaluación del rendimiento y retroalimentación han demostrado ser efectivas para el desarrollo del capital humano de estas empresas (Kim y Lee, 2012). En el trabajo de Carvalho y Cabral-Cardoso (2008) donde se analiza la relación entre la flexibilidad y las prácticas de GRH los resultados destacan que la selección es muy exigente, se proporciona una amplia formación, el modelo de carrera es bastante uniforme, y que el desempeño se valora sistemática y regularmente. Por otro lado, Jorgensen et al. (2011) investiga la relación entre las



prácticas de gestión de los recursos humanos y la innovación en empresas intensivas en conocimiento. Concluyen que determinados sistemas de gestión de recursos humanos influyen en la capacidad de innovación de las organizaciones. Domsch y Hristozova (2006) destaca la importancia para las consultoras de hacer atractiva la carrera profesional para mejorar su capacidad de atracción de candidatos, en la que las oportunidades de carrera se han considerado tradicionalmente uno de los más importantes incentivos. Así mismo, se presenta el modelo de carrera basado en la regla de *up-or-out* como general, aunque para hacer más rápida la progresión a los más altos niveles, se mencionan algunas alternativas como: crear posiciones de no socio, o posiciones de especialista donde la ganancia de nuevas competencias sea más importante que la promoción. El estudio de Kumra y Vinnicombe (2008) sobre el proceso de promoción a socio en las empresas de servicios profesionales, presenta el modelo de carrera basado en la regla del *up-or-out* como el prevalente en las empresas de servicios profesionales. Malhotra, Morris y Smets (2010) examina la evolución de nuevos modelos de promoción y carrera de las empresas de servicios profesionales, concretamente bufetes de abogados, advirtiendo que debido a las nuevas fuerzas del mercado e institucionales, algunas empresas están introduciendo nuevas políticas de carrera, creando nuevas posiciones de no-socio coexistiendo con el modelo clásico *up-or-out*. De forma similar, Graubner y Richter (2003) anuncian que la estructura organizativa clásica de las empresas consultoras, y el modelo de empleo implícito en ella está cambiando. Muchas de ellas han abandonado el modelo de *partnership*. Como consecuencia las empresas del sector de la consultoría deben modificar y adaptar sus políticas y prácticas de staffing. Graubner y Richter (2003) explican los nuevos retos que deben afrontar: diseñar buenos programas de reclutamiento, centrándose en los mejores y más experimentados candidatos; socializar una fuerza de trabajo cada vez más diversa; dar soporte en la búsqueda de opciones alternativas a los que han de dejar la empresa; así como proporcionar una mejor formación a todos los niveles.

Las políticas de staffing son particularmente importantes para las empresas intensivas en conocimiento, como son las empresas consultoras. En la **Figura 1** se muestran los principales procesos de adquisición y retención, que determinan la composición de la plantilla de una empresa consultora, así como las diversas opciones: tanto de captación de recién licenciados como adquisición

así como otros aspectos relativos al desarrollo profesional de los consultores.

La presente investigación identifica los factores que caracterizan a las políticas de staffing de las empresas de consultoría, y las principales tendencias en el sector.

3. METODOLOGÍA

Como se ha indicado más arriba, el objetivo de este trabajo consiste en analizar las políticas de staffing de las empresas consultoras líderes en España, con el fin de identificar los factores que las caracterizan, así como las similitudes y diferencias entre ellas.

La investigación se ha llevado a cabo mediante un análisis cualitativo exploratorio a través de un estudio de casos. Este tipo de metodología es apropiada cuando se estudian temas complejos y que tienen muchos factores relacionados (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009). Además, según Walton (1992) los estudios de casos tienden a producir una teoría mejor.

Los tres casos seleccionados para esta investigación son Accenture, IBM y una tercera consultora que se ha denominado Compañía Z (para mantener su anonimato ya que no se ha autorizado a revelar el verdadero nombre).

A continuación en la **Tabla 1**, se muestran las características principales de las empresas participantes en el estudio. Los datos referidos a dimensión son tanto de facturación como de número de empleados en España, los últimos disponibles y suministrados por la propia empresa. Por ejemplo, los de la Compañía Z corresponden a abril del 2015.

Se han utilizado principalmente datos secundarios complementados con datos primarios (basado en entrevistas múltiples) y así poder tener una visión amplia y rica sobre las políticas y prácticas de staffing en este sector.

Los datos secundarios hacen referencia a artículos académicos que analizaban también estas empresas de consultoría e información pública de la web de la compañía.

Con respecto a los datos primarios, para obtenerlos se realizaron 7 entrevistas semi-estructuradas con 10 personas de diferentes rangos en la organización, entre diciembre 2013 y junio 2014. Se realizaron dos rondas de entrevistas. Las primeras entrevistas eran siempre con personas relacionadas directamente con los recursos humanos y las políticas de staffing, y posteriormente, la

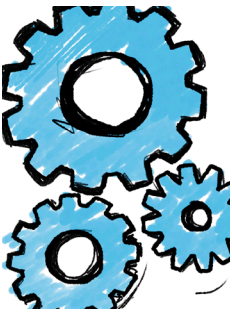


Tabla I. **Características descriptivas de las empresas participantes**

	CONSULTORA 1 (ACCENTURE)	CONSULTORA 2 (IBM GLOBAL SERVICES)	CONSULTORA 3 (COMPAÑÍA Z)
Dimensión (Facturación / Nº empleados en España)	715 mill. € / 9.000	624 mill. € / 2.160	551 mill. / 5.240
Propiedad / Gobierno corporativo	Cotiza en bolsa NYSE, aunque proviene de un <i>partnership</i>	Cotiza en la bolsa de valores / Consejo de Administración	<i>Partnership</i> / Socios
Ámbito	Actividad mundial (presencia en más de 126 países)	Actividad mundial (presencia en más de 175 países)	Actividad mundial (presencia en más de 150 países)
Estructura organizativa (General)	Estructura matricial basada en: <u>5 business units</u> (Servicios públicos, High Tec, Recursos naturales, Banca y Seguros y Products) en las que se agrupan 40 industrias (Retail, Sanidad, Media,) 5 áreas de consultoría y áreas geográficas	IBM está dividida en divisiones(Global Technology Services, Global Business Services, Software..); geográfica; líneas de servicio (Strategy & Transformation, Business Analytics..) y sectores (Telecomunicaciones, Energía..)	La estructura es geográfica, por línea de servicio (auditoría, riesgos y transacciones, consultoría, fiscal y legal, outsourcing) e industria (sector financiero, productos y servicios..)
Estructura organizativa (División de consultoría)	Se dedica a todas las áreas de consultoría: estratégica, de negocio/proceso, de tecnologías de la información (TI), Digital y Operaciones/ outsourcing de procesos. Estructurada por línea de servicio (Finanzas, Supply Chain, Recursos Humanos ...) e industria	Por línea de servicio (cadena de suministro y operaciones; tecnología; empresa y cliente, finanzas y seguridad; organización y personas) e Industria (Comunicaciones, Energía, Financiero y Banca; Industria y automoción; publico; transporte y distribución)	Por línea de servicio e Industria (Telecomunicaciones, Salud, Energía, Consumo masivo, Retail, Manufactura , Sector Financiero, Gobierno y Servicios en general)

segunda ronda, se realizaban entrevistas con directivos seniors/ consultores o socios. De esta manera la información obtenida se iba contrastando con personas de diferente rango jerárquico. La duración de las entrevistas era entre 1 y 2 horas, y al menos dos investigadores estaban presentes en cada una. Se realizaron las transcripciones de todas las reuniones, siendo revisadas por la empresa para validar su contenido.

Se diseñó una guía con preguntas abiertas (ver **Tabla 2**) para ayudar a la homogeneización y consistencia de las entrevistas en los tres casos de estudio. De esta manera se facilitaba también que todas las preguntas fueran contestadas o por lo menos las

más prioritarias. En las entrevistas realizadas en la segunda ronda se preguntó también por aspectos más generales, así como por las tendencias detectadas en el sector en materia de staffing y cómo se espera que evolucionen las prácticas de staffing en los próximos años. Dado el carácter exploratorio de la investigación, se ha obtenido más información que la recogida inicialmente en el cuestionario.

Tabla 2. Preguntas de las entrevistas en las empresas consultadas

BLOQUE	TEMAS
Adquisición y retención	Principales categorías profesionales. Distintas posibilidades. Cómo se toman las decisiones relativas a la continuidad y a la promoción. Generalización a nivel de toda la compañía.
Despliegue	Proceso para la definición de las necesidades de personal a corto plazo. Indicadores de uso de la capacidad. Número de empleados de las diferentes categorías. Flexibilidad en la asignación y movilidad. Herramientas informáticas. Generalización a nivel de toda la compañía.
Planificación	Tipo de planificación a largo plazo del personal. Indicadores y medidas que se utilizan. Principales objetivos. Herramientas informáticas que se utilizan. Generalización a nivel de toda la compañía de las prácticas descritas.
Otros elementos de contexto	Estructura de la organización. Nivel en el que se sitúan las funciones relativas a la contratación y a las carreras de los profesionales. Generalización a nivel de toda la compañía de las prácticas descritas.

A continuación se realiza una breve presentación de cada uno de los tres casos analizados.

Accenture

Se ha seleccionado este caso de estudio porque se trata de una de las empresas de servicios profesionales más importantes en España, una de las empresas líderes de consultoría de negocio y la mayor centrada en el negocio de la consultoría del mundo (Paik y Choi, 2005). La empresa, inicialmente llamada Andersen Consulting, se fundó en 1989 como consecuencia de la separación entre la división de consultoría y auditoría de Arthur Andersen. En el año 2001 la empresa cambió su nombre a Accenture y empezó a cotizar en la Bolsa de Nueva York.

La información del caso se recogió a través de entrevistas en profundidad a dos empleados del área de recursos humanos y staffing, un consultor senior y un managing director de la división

de consultoría. Además, se consultó información de la página web oficial de la compañía y artículos sobre la empresa para triangular la información. Se realizaron tres entrevistas diferentes en las oficinas de Barcelona (España).

IBM

La segunda empresa analizada es IBM. A nivel mundial, esta empresa tiene una plantilla de más de 430,000 profesionales. En este trabajo el caso analizado es Global Business Service de IBM, la división que comprende la actividad de consultoría de IBM. Su actividad se centra en proporcionar a sus clientes soluciones tecnológicas y servicios de consultoría de negocio y Tecnologías de la Información que contribuyan al éxito de sus negocios. Cotiza en Bolsa de New York desde hace más de 40 años.

En IBM se realizaron dos entrevistas en profundidad. La primera con la persona responsable de los Recursos Humanos en Madrid. Y la segunda, en Barcelona, con dos personas, el responsable de las relaciones de IBM con la universidad y la responsable de gestión de recursos y capacidad del área de consultoría del Sector Público. La información suministrada en sendas reuniones se complementó con la información corporativa de la web y de artículos académicos y libros (Gerstner y Herrman, 2002, Dittrich et al., 2007; Leung et al., 2009).

Compañía Z

La Compañía Z fue fundada en Inglaterra a finales del siglo XIX. Esta empresa está formada por sociedades que son propiedad de los socios de cada país, que se agrupan bajo el nombre de una misma marca. Está formada por más de 5,000 profesionales (de los cuales unos 190 son socios) con más de 20 oficinas en todo el territorio. La plantilla de Compañía Z de la división de consultoría (a fecha Febrero 2014, según fuentes directas de la compañía) era del 24% de la plantilla en España.

En Compañía Z se realizaron dos entrevistas en las oficinas de Barcelona. La primera de ellas, a dos personas responsables del staffing. La segunda entrevista, con un socio y con la misma persona responsable de staffing. Esta información se complementó para triangular la información, con otros datos secundarios obtenidos, entre otros, a partir de la página web de la Compañía Z, y de diferentes sesiones impartidas por la responsable de Recursos Humanos de la empresa en la universidad invitada por uno de los autores.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A partir de las entrevistas realizadas se identifican los factores más relevantes que permiten definir las políticas y prácticas alternativas en la gestión de los recursos humanos de las empresas consultoras, objeto de la presente investigación. Los aspectos que se han considerado esenciales se resumen y se presentan en la **Tabla 3**. De acuerdo con el cuestionario utilizado, estos aspectos esenciales se refieren a adquisición y retención (reclutamiento y selección; homogeneidad y modelo de carrera; y objetivo de rotación), despliegue (flexibilidad en la asignación y planificación táctica de la capacidad o a corto plazo), planificación estratégica de la capacidad (largo plazo) y otros elementos de contexto (centralización y política de formación). A pesar de la que la información obtenida es, lógicamente mucho más amplia, estos puntos son los más importantes para establecer las políticas alternativas adoptadas por las distintas compañías.

Cómo se observa, un buen número de factores son comunes a todas las compañías. Entre ellos, la estructura organizativa centrada en las líneas de servicio, la importancia de la contratación de *juniors*, la alta exigencia y, en consecuencia, rotación, y la preponderancia de la planificación sobre proyecto y a corto plazo. Se trata de factores probablemente ligados al carácter del trabajo a efectuar, basado en el conocimiento y la alta especialización, y a la relación con los clientes, en la que predomina el corto plazo.

También es destacable el papel relevante de los procesos de evaluación del rendimiento. Todas las empresas tienen un procedimiento de evaluación que tiene distintas funciones, ya que contribuye a la motivación y desarrollo profesional de los consultores, ayuda a detectar necesidades de formación, y sirve de base a las propuestas de promoción o cambio de categoría de los empleados. Otro de los aspectos mencionados durante las entrevistas es la importancia de atraer y retener a los mejores consultores. Para ello es imprescindible la asignación a proyectos que les supongan un nuevo reto y les permitan crecer y desarrollarse profesionalmente, así como el prestigio que supone ser miembros de una importante empresa.

Para analizar los aspectos diferenciales, se aíslan los factores en los que estas diferencias son más claras. En concreto, estos aspectos son los planes de carrera, el objetivo de rotación, la planificación estratégica de la capacidad, la flexibilidad en la asignación del



Tabla 3. Resultados de las entrevistas, por temas

	CONSULTORA 1 (ACCENTURE)	CONSULTORA 2 (IBM)	CONSULTORA 3 (COMPAÑÍA Z)
Reclutamiento y selección	La mayoría de los nuevos empleados son Juniors (recién licenciados) y siguen una trayectoria profesional estrictamente definida. El reclutamiento de seniors es posible	Los juniors reclutados siguen un programa inicial de carrera de tres años, después de lo cual la carrera es flexible. Se recluta también a seniors	Los planes de carrear están estrictamente definidos. Se contrata mayoritariamente a Juniors pero se admite la contratación de seniors
Modelo de carrera	El modelo de carrera para consultoría estratégica y de negocio es el <i>up-or-out</i>	Se siguen políticas que buscan obtener un alto rendimiento. No se siguen esquemas rígidos de salida como el <i>up-or-up</i>	Se sigue estrictamente el modelo <i>up-or-out</i> . Se mantiene una cierta pirámide de categorías. Para respetar esta pirámide hace falta una alta rotación
Objetivo de rotación	Una cierta proporción de empleados -entre 5 y 10 por ciento, dejan la empresa debido al rendimiento. Otros empleados dejan la compañía voluntariamente	Alta rotación debido a la exigencia del trabajo. Los empleados que no son capaces de rendir de acuerdo con el nivel requerido dejan la empresa. No se aplican niveles determinados de rotación	Alta rotación –más del 15%. La rotación es básicamente voluntaria, con una parte menor de rotación inducida. Aunque no existe un objetivo de rotación explícito, el mantenimiento de la pirámide de plantilla implica implícitamente un objetivo de rotación
Flexibilidad en la asignación	Los empleados habitualmente desarrollan su carrera trabajando en una determinada área o industria aunque existe cierta flexibilidad en función del desarrollo profesional y necesidades de mercado	Las asignaciones flexibles, tanto entre empleos como entre países. Están limitadas por los intereses y necesidades personales	La flexibilidad es posible, en algunos casos
Planificación táctica de la capacidad (corto plazo)	Se planifica la dotación de personal para los próximos 3-6 meses, teniendo en cuenta los proyectos en marcha y los proyectos con claras opciones de ser obtenidos. También se realiza una planificación global a un año	Se utiliza un software de staffing de proyectos. Se introducen ya las propuestas que serán probablemente aceptados por los clientes. Las asignaciones se realizan de forma automática y posteriormente se validan o modifican	El staffing se lleva a cabo por los administradores de grupo con el apoyo de los servicios de RRHH
Planificación estratégica de la capacidad (corto plazo)	Se desarrolla una planificación agregada a 3 años según la región geográfica	Se desarrolla una planificación detallada a 4 años tomando en cuenta las perspectivas del mercado, las necesidades de personal de los proyectos típicos y las prioridades del negocio que se hayan establecido	La planificación a largo plazo se hace para periodos de 4 años. Se obtienen cifras agregadas de los empleados necesarios por línea de actividad
Centralización	Centralización rigurosa de los métodos pero autonomía de las unidades para gestionar la dotación de personal	La estructura de la organización, la política comercial y los valores son comunes a toda la empresa	Se da una coordinación de la cultura corporativa y de los estándares de calidad
Política de formación	Formación centralizada cada vez que promocionan	Actualización continua de conocimientos	Plan de formación continuado. Existe la posibilidad de realización de un máster financiado por la compañía

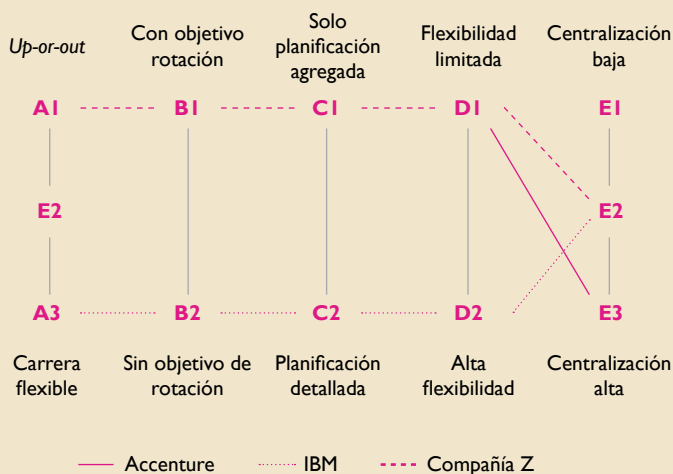
trabajo y la centralización. Se definen asimismo distintos valores para cada uno de estos factores, según se presenta en la **Tabla 4**. Los valores por los que se inicia cada clasificación (A1, B1, C1, D1 y E1) se corresponden con el modelo clásico de sociedad profesional o *partnership*, mientras que las finales (A2, B2, C2, D2 y E2) reflejan las opciones del modelo de negocio gestionado por profesionales, de acuerdo con las descripciones de ambos modelos de Richter et al. (2008).

Tabla 4. Factores y valores propuestos

A. PLANES DE CARRERA	A1. Modelo <i>up-or-out</i> . A2. Predominio del modelo <i>up-or-out</i> . A3. Carrera flexible.
B. OBJETIVO DE ROTACIÓN	B1. Se requiere un determinado nivel de rotación. B2. No se requiere.
C. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CAPACIDAD	C1. Planificación estratégica a nivel agregado. C2. Planificación estratégica detallada.
D. FLEXIBILIDAD EN LA ASIGNACIÓN DEL TRABAJO	D1. Flexibilidad sólo cuando sea necesario. D2. Flexibilidad habitual.
E. CENTRALIZACIÓN	E1. Centralización baja. E2. Centralización media. E3. Centralización alta.

Los resultados obtenidos para los distintos casos se presentan en la **Figura 3**. A partir de las alternativas que cada compañía adopta para cada uno de los factores, se pueden identificar diferentes políticas de staffing. Hay que destacar que, en el ámbito de la consultoría de gestión, las tres compañías desarrollan actividades semejantes, por las que compiten directamente. A pesar de ello, la actividad global de las compañías, así como su trayectoria histórica, son distintas, y cabe pensar que estas diferencias pueden explicar, al menos en parte, las diferentes soluciones que eligen (Jackson et al., 2014). Las políticas adoptadas en los distintos aspectos no son siempre independientes, si no que se condicionan mutuamente. Por ejemplo, en la medida en que la empresa opta por un modelo de carrera rígido de promoción, será necesario un determinado nivel de rotación, para que haya un flujo adecuado hacia las categorías más altas del organigrama de la empresa, y existan opciones factibles de promoción que ejerzan el papel motivador clave para retener al talento en la empresa.

Figura 3. Valores obtenidos para los factores diferenciales (elaboración propia)



El análisis gráfico refleja una importante similitud entre los resultados correspondientes a Compañía Z y a Accenture. Compañía Z es una empresa con una fuerte actividad de auditoría y con un modelo de propiedad de partnership. Compañía Z sigue estrictamente el modelo de staffing clásico de sociedad profesional o partnership, con la única excepción de tener una cierta centralización. Accenture, por su parte, proviene de una compañía del mismo tipo, aunque actualmente es una empresa cotizada y sin actividad en auditoría. La similitud no es, pues, sorprendente, y vendría a corroborar la relación entre los elementos de las políticas y prácticas de staffing y otros factores organizativos apuntados en la literatura, como los relacionados con el origen de la compañía, la propiedad y gobierno, dimensión y estructura organizativa. Como elementos diferenciales, en Accenture el esquema *up-or-out* es menos rígido que en Compañía Z, mientras que la centralización es más intensa. En estos dos aspectos Accenture se parece más a IBM. Los valores de IBM, una empresa basada en la tecnología y cotizada desde hace muchos años, se ajustan en gran medida los propios del negocio gestionado por profesionales. Son resultados con valores claramente distintos a los de las otras dos compañías, aunque con una mayor cercanía a Accenture que a Compañía Z. En IBM el crecimiento y la carrera profesional la marca cada empleado.

Cada persona sigue su ritmo de crecimiento, y por tanto de promoción, ya que cada persona opta por cómo quiere desarrollar su carrera profesional. IBM refleja un enfoque de capacidades y de gestión del conocimiento: carrera y asignaciones flexibles, y planificación estratégica detallada. Como consecuencia, se logran niveles de rotación muy bajos.

Respecto a las tendencias del sector que fueron objeto de discusión en la segunda ronda de entrevistas, cabe destacar que las principales empresas de consultoría han tendido a ampliar su área de negocio, entrando a competir en todos los segmentos, tanto en consultoría de negocio, como en mayor o menor medida, en consultoría tecnológica (IT) y en *outsourcing*. Las empresas estudiadas han manifestado que la parte que representa los servicios de *outsourcing* ha experimentado un alto crecimiento durante los años de la crisis económica en España.

Las empresas consultoras son muy sensibles a la crisis y en seguida notan sus efectos. Aunque la filosofía sea la misma, la política de contratación ha cambiado, ya que ha habido una bajada importante de nuevas contrataciones. De todas formas, la contratación también está ligada a las necesidades de personal para poder abrir nuevos nichos de mercado a nivel nacional e internacional, y también al buscar nuevos sectores o áreas de especialización.

Una segunda tendencia es la competencia a nivel global. Las empresas tienen proyectos en distintos países, por ejemplo, dando servicio a un mismo cliente como es el caso de empresas multinacionales, desarrollando proyectos con equipos multiculturales y diversos, o bien enviando sus consultores a desarrollar proyectos en diversos lugares, tanto para dar respuesta a necesidades de la compañía, como para responder a las peticiones de movilidad internacional por parte de los empleados.

Otra de las tendencias es la aparición de políticas y prácticas más flexibles de staffing. Actualmente hay más sensibilidad por el equilibrio de la vida personal y profesional. Por esto las empresas han evolucionado sus políticas de carrera profesional, para dar cabida a este perfil de personas que hacen bien su trabajo pero no quieren promocionar, y puedan seguir como experto de una forma indefinida sin llegar a ser socio.

Career —



5. CONCLUSIONES

Se ha estudiado la política de staffing de las grandes compañías dedicadas a la consultoría de gestión, mediante entrevistas a responsables del área de personal y directivos de tres de sus mayores representantes.

A partir de las respuestas obtenidas, se han identificado cinco factores que permiten caracterizar las distintas políticas: tipos de planes de carrera, objetivo de rotación, nivel en que se realiza la planificación estratégica de la capacidad, flexibilidad en la asignación y nivel de centralización. Teniendo en cuentas estos cinco factores, se observa que Compañía Z, que es un *partnership* y se centra en su actividad global, e IBM, que siempre ha sido cotizada y se basa en la tecnología, no tienen ningún punto de coincidencia. En efecto, mientras Compañía Z sigue el modelo de staffing clásico de sociedad profesional o *partnership*, IBM se ajusta en gran medida a los propios del negocio gestionado por profesionales. Accenture, por su parte, coincide en varios aspectos con Compañía Z pero también en algunos otros con IBM. Accenture proviene del mismo ámbito que Compañía Z pero es cotizada, ya no desarrolla auditoría y es competidor directo de IBM en muchos ámbitos.

En consecuencia, los casos mencionados sugieren que los modelos de sociedad profesional o *partnership* y de negocio gestionado por profesionales siguen siendo relevantes a la hora de explicar las distintas políticas. Sin embargo, dada la existencia de situaciones que no se ajustan exactamente a ninguno de los dos modelos y a las tendencias al cambio en diversos aspectos, el análisis se realiza mejor con los cinco factores propuestos que con una colección cerrada de tipologías.

Se han identificado también las principales tendencias en el sector de la consultoría que son el creciente peso de las actividades de outsourcing, la búsqueda de nuevos sectores y áreas de especialización, y una mayor competencia a nivel global con proyectos internacionales.

Nuestro trabajo contribuye a ampliar y actualizar el conocimiento sobre las políticas de staffing llevadas a cabo actualmente por las principales empresas consultoras, ya que para adaptarse a los cambios que se han producido en el entorno en los últimos años, algunas de las políticas y prácticas que se consideraban clásicas han evolucionado, apareciendo nuevos modelos de staffing. Las empresas pueden tener en cuenta estos cambios para adaptar sus políticas de staffing a la

creciente demanda de movilidad internacional de los empleados, y a la necesidad de flexibilizar sus políticas de carrera profesional, tanto para responder a la mayor sensibilización de los empleados por la conciliación entre la vida profesional y personal, como para retener a determinados perfiles de profesionales.

Dado el carácter exploratorio del análisis efectuado, las conclusiones obtenidas son tentativas y precisan una verificación posterior. Estudios futuros, con un número mayor compañías y con información obtenida en diversos países han de verificar o refutar los resultados obtenidos. Se prevé también estudiar tiempo la relación causal entre parámetros contextuales y la materialización de los factores propuestos, así como extender el estudio a compañías de tamaño pequeño y mediano.

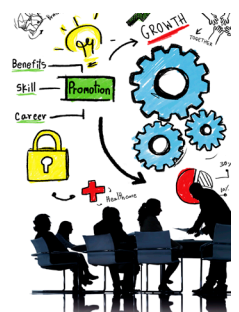
BIBLIOGRAFÍA

- Alvesson, M. (2004). Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms. New York: Oxford University Press.
- Anand, N., Gardner, H. K., Morris, T. (2007) Knowledge-based innovation: emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms. *Academy of Management Journal*, 50 (2), 406-428.
- Batt, R., Banerjee M. (2012) The scope and trajectory of strategic HR research: evidence from American and British journals, 23 (9), 1739-1.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here? *Journal of Management*, 32, 898-925.
- Carvalho, A., Cabral-Cardoso, C. (2008). Flexibility through HRM in management consulting firms. *Personnel Review*, 37 (3), 332-249.
- Dittrich, K., Duysters, G., de Man, A. P. (2007). Strategic repositioning by means of alliance networks: The case of IBM. *Research Policy*, 36 (10), 1496-1511.
- Domsch, M. E., Hristozova, E. (2006). Human Resource Management in Consulting Firms. Springer. Hamburg.
- Donnelly (2011). How "free" is the free worker? An investigation into the working arrangements available to Knowledge Workers. *Personnel Review*, 35 (1), 78-97.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Gerstner, L., Herrmann, E. (2002). Who says elephants can't dance? Inside IBM's Historic Turnaround, New York: HarperCollins Publishers.
- Graubner, M., Richter, A. (2003). Managing tomorrow's consulting firm. Consulting to management. 14 (3), 43-50.
- Greenwood, R., Hinings, C. R., Brown, J. (1990). P2-Form Strategic Management:

- Corporate practices in professional partnerships. *Academy of Management Journal*, 33(4), 725-755.
- Heneman, H.G. y Judge, T. A. (2009). *Staffing Organization*. 6th Edition. New York. McGraw-Hill Irwin.
- Horwitz, F. M., Heng, C. T., Quazi, H. A. (2003). Finders, keepers Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource Management Journal*, 13 (4), 23-44.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., Jiang, K. (2012). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8 (1), 1-56.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., Rivero, J. C. (1989). Organization characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42, 727-786.
- Jorgensen, H., Becker, K., Matthews, J. (2011). The HRM practices of innovative knowledge-intensive firms. *International Journal of Technology Management*, 56 (2-34), 123-137.
- Kim, A., Lee, C. (2012). How does HRM enhance strategic capabilities? Evidence from the Korean management consulting industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (1), 126-146.
- Kumra, S., Vinnicombe, S. (2008). A study of the promotion to partner process in a professional services firm: How women are disadvantaged. *British Journal of Management*, 19, S65-S74.
- Lepak, D. P., Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24, 31-48.
- Lepak, D. P., Snell, S. A. (2002). Examining the Human Resource Architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28 (4), 517-543.
- Lepak, D. P., Shaw, J. (2008). Strategic HRM in North America: a look to the future. *International Journal of Human Resource Management*, 19, 1486-1499.
- Leung, Y. T., Bockstedt, J., König, W. (2009). IBM Research Report. Staffing a multiple locations for a multi-skill service provider. IBM Research Division.
- Majeed, Z. (2009). A review of HR practices in knowledge intensive firms and MNEs: 2000-2006. *Journal of European Industrial Training*, 33 (5), 439-456.
- Makani J, Marche S (2010). Towards a typology of knowledge-intensive organizations: determinant factors. *Knowledge Management Research & Practices*, 8, 265-277.
- Malhotra, N., Morris, T., Smets, M. (2010). New career models in UK professional service firms: from up-or-out to up-and-going nowhere? *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (9), 1396-1413.
- Martinez-Costa C, Lusa A, Mas-Machuca M, De la Torre R, Mateo M (2014). Strategic Capacity Planning in KIOs: A Classification Scheme. *Annals of Industrial Engineering* 2012: 191-198.
- Olivella, J., Calleja, G. (2014). The staffing process in a high-technology environment. In Machado, C. and Davim, J. P. (Eds.), *Human Resource Management and Technological Challenges*. London: Springer International Publishing, 133-148.
- Paik, Y., Choi, D. Y. (2005). The shortcomings of a standardized global knowledge management system: The case study of Accenture. *Academy of Management Executive*, 19 (2), 81-84.
- Richter, A., Dickmann, M., Graubner, M. (2008). Patterns of human resource management in consulting firms. *Personnel Review*, 37 (2), 184-202.
- Walton, J. (1992). Making the Theoretical Case. In Ragin, C. C. and Becker, H. S. (Eds), *What is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*. Cambridge: Cambridge University Press, 121-137.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research. Design and methods* (5th ed.). London: Sage Publications.

NOTAS

1. Autora de contacto: Departamento de Organización de Empresas; Universitat Politècnica de Catalunya; Avda. Diagonal, 647; 08028 Barcelona; Spain.





Carme Martínez-Costa¹

Institut d'Organització i Control de Sistemes Industrials (IOC).
Universitat Politècnica de Catalunya

 mcarme.martinez@upc.edu

Staffing policies of leading consulting firms. A case studies approach


Políticas de staffing de las empresas líderes de consultoría. Un estudio de casos

172



Marta Mas-Machuca

Universitat Internacional de Catalunya

 mmas@uic.es

I. INTRODUCTION

In recent years, interest in knowledge-intensive organizations has grown due to their prominent and significant role in today's knowledge economy (e.g. Horwitz, Heng and Quazi, 2003; Alvesson, 2004; Majeed, 2009; Makani and Marche, 2010; Jorgensen, Becker and Matthews, 2011; Martínez et al., 2014). Human resources are an essential component for these organizations, which include consulting firms. Unlike other, more capital-intensive sectors, the main asset is human capital, especially the expertise and competence of their consultants (Anand et al., 2007) because most of the work is performed by highly qualified professionals who offer specialized services as a result of their creative work and intellectual nature (Carvalho and Cabral-Cardoso, 2008).

The success of management consulting firms as knowledge-intensive companies, depends primarily on how well they manage their human resources (Richter et al., 2008) and how effectively they attract, motivate, develop and retain knowledge workers (Horwitz et al., 2003; Anand, et al., 2007). For consulting firms, as well as other knowledge-intensive organizations, human resources management (HRM) has a strategic role (Donnelly, 2011) because



Jordi Olivella Nadal

Institut d'Organització i Control de Sistemes Industrials (IOC).
Universitat Politècnica de Catalunya

 jorge.olivella@upc.edu

JEL CODE:
O15

Date of receipt and acknowledgement: 13 July 2015. First evaluation date: 1 October 2015. Date of acceptance: 21 October 2015.



EXECUTIVE SUMMARY

In this paper, the staffing policies of some leading consulting firms in Spain are analyzed to identify the factors that characterize them, as well as similarities and differences among them. The case study method is used for this analysis, and three case studies are considered: Accenture, IBM and Company Z. The results suggest that the professional partnership model and the managed professional business model are still relevant but are insufficient in explaining the various policies. Five factors are identified in addition to major trends.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

En este trabajo se analizan las políticas de staffing de empresas de consultoría de negocio líderes en España, con objeto de identificar sus factores característicos y las, similitudes y diferencias entre ellos. Para ello, se realiza un estudio de casos. En concreto, se analizan tres casos: Accenture, IBM y Compañía Z. Los resultados sugieren que los modelos de *partnership* y gestión por profesionales siguen siendo relevantes pero son insuficientes a la hora de explicar las distintas políticas. Se han identificado cinco factores que las caracterizan y las principales tendencias.

the new perspective, based on the resources, consultants, and their knowledge, plays a key role in creating and sustaining a competitive advantage for such organizations (Donnelly, 2011).

The consulting industry is an attractive field of research within the management of human resources (Richter et al., 2008, Donnelly, 2011). However, previous research studies comment on to the policies and practices of HRM in consulting firms (e.g. Graubner and Richter, 2003; Domsch and Hristozova, 2006; Richter et al., 2008; Carvalho and Cabral-Cardoso, 2008; Donnelly, 2011; Kim and Lee, 2012). Our work aims to make a contribution by updating knowledge about staffing policies at consulting firms through an exploratory

investigation of case studies for three leading companies in this sector in Spain. Among all of the HRM policies and practices, our research focuses on analyzing the staffing policies, given that these are critical for companies in the consulting sector (Kim y Lee, 2012).

Heneman and Judge (2009) define staffing as the process of acquiring, deploying and retaining a labor force of sufficient quantity and quality to create a positive impact on organizational effectiveness. Along the same lines, Olivella and Calleja (2014) specify that staffing mainly includes the practices of recruitment, hiring, transfer, redeployment, redundancy, outputs, retirement, development and retention. Some organizations also include development, which supports the planned movement of its staff as part of its staffing plan (Bechet, 2002).

Therefore, acquisition encompasses recruitment, selection, and human resource planning to determine the organization's needs in terms of quantity and required competencies. Deployment involves the allocation and reallocation of labor to specific functions and internal promotion and career development. Finally, retention policies are concerned with minimizing the loss of valuable employees (Heneman and Judge, 2009).

The consulting industry is diverse enough to foster a certain range of policies. Therefore, the aim of this paper is to analyze staffing policies at the leading consulting firms in Spain, to identify the factors that characterize them, as well as the similarities and differences between them.

The success of management consulting firms as knowledge-intensive companies, depends primarily on how well they manage their human resources and how effectively they attract, motivate, develop and retain knowledge workers

To achieve this goal, exploratory research through the case study model was performed. The companies studied are three of the top 10 companies in Spain's consulting sector. This research considers both secondary and primary data by conducting multiple interviews in each case to develop a broad and comprehensive view of the implemented staffing policies.

Our contribution focuses on three aspects:

- (1) Our research expands and updates knowledge about the staffing practices conducted right now by the major consulting firms due to changes in this industry in recent years (economic crisis, globalization, industry concentration, etc.). Some of the policies that were considered classic have evolved, and new staffing policies have been implemented, as presented in the results and conclusions of this article.
- (2) Our research considers the coherence of HRM in relation to the environment and the organization's internal elements by identifying the factors that characterize the staffing policies at consulting firms.
- (3) Finally, our research includes human resource planning as one of the factors to consider in the area of staffing.

Staffing policies at the three consulting companies studied in this work are particularly relevant because these companies are benchmarks for other professional services firms in the sector as well as large corporations in general, given their prestige and international recognition. In addition, HRM policies and practices at major consulting firms can influence other sectors beyond consulting because these companies recruit many of the brightest students in our universities, many of whom later pursue important work in all types of organizations. For HR managers, knowing the staffing policies at these major companies is useful as an example for their own firms and because they are a source for recruiting top professionals.

The article is structured as follows: first, the main concepts and theories of human resource management in the consulting industry are presented. Next, the methodology used and a brief description of the case studies described is provided. Then, the results are presented, as well as the most significant trends in the sector. The article ends with the conclusions and limitations and a proposal for future research.

KEY WORDS

Staffing, organizational structure, professional careers, consulting industry, human resource management.

PALABRAS CLAVE

Staffing, estructura organizativa, carreras profesionales, sector de consultoría, gestión de recursos humanos.

2. STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN CONSULTING FIRMS

In recent decades, research in Human Resources Management (HRM) has evolved into a strategic orientation (Batt and Barenjee, 2012), and research in the field of Strategic Human Resources Management (SHRM) is focused primarily on HRM systems at the macro level, i.e., at the level of business unit, establishment or organization (Lepak and Snell, 1999; Lepak and Snell, 2002; Becker and Huselid, 2006; Lepak and Shaw, 2008).

Jackson et al. (2014) provides a conceptual framework for studying HRM systems and their interrelationships with other elements of the organization and the environment in which they operate. They believe that HRM systems that are well-designed and properly aligned with an organization's internal elements and the external environment contribute to its effectiveness. Likewise, Lepak and Shaw (2008) previously stressed the need to design HRM systems as a combined and interrelated set of practices, aligned both internally (internal adjustment) and with other organizational characteristics and contingencies (external adjustment).

In addition, researchers in SHRM indicate the need to accommodate HRM systems for different types of human resources in different groups of employees in a company and in various industrial sectors (Lepak and Snell, 1999; Lepak and Snell, 2002). Despite the growing importance of consulting firms, there are few empirical studies on HRM policies and practices (Richter et al., 2008). This is mainly because the HRM of consulting firms has been traditionally less formal and explicit than those carried out by companies in other industrial sectors (Graubner and Richter, 2003; Domsch and Hristozova, 2006).

One of the main contributions to this field of study is by Richter et al. (2008), in which the policies and practices of human resource management are analyzed for two basic types of consulting firms: those organized using the professional partnership model (P2) and those characterized as a managed professional business (MPB). The P2 model is a fusion of government and property because partners are involved in the firm's management and consulting work (Greenwood et al., 1990). HRM is carried out mainly by partners or senior consultants with lots of interaction between senior and junior in different staffing processes. The other model, the MPB, has external ownership, and management function is transferred

to professionals with little or no involvement in the consulting work. In MPB firms, staffing activities are performed by HR specialists, with greater differentiation of roles between the partners (or senior consultants), the junior consultants and functional support personnel. The P2 type consulting firms are characterized by a hierarchical structure with a number of levels, in which employees advance and are promoted through a system of meritocracy with strict up-or-out policies and admission to the partnership through election, and employees who do not have a good performance are encouraged to leave the organization.

According to the literature review, selection and development of consultants are critical practices of HRM to the consulting industry companies (Kim and Lee, 2012). Furthermore, performance evaluation and feedback have proven effective for the development of human capital in these companies (Kim and Lee, 2012). In the work of Carvalho and Cabral-Cardoso (2008), the relationship between flexibility and HRM practices is analyzed, and the results emphasize that the selection is very demanding. An extensive training is provided, the career model is fairly uniform, and performance is assessed systematically and regularly. Moreover, Jorgensen et al. (2011) investigate the relationship between management practices in human resources and innovation in knowledge-intensive companies. They concluded that certain types of human resource management influence organizations' innovation capabilities. Domsch and Hristozova (2006) highlighted the importance for the consultancies to make the career attractive to enhance their ability to attract candidates because career opportunities have traditionally been considered one of the most important incentives. Likewise, the career model based on the rule of up-or-out as is presented as typical, but to promote fast progression to higher levels, some alternatives are mentioned as to create positions without partnership and positions in which gaining new competencies is more important than promotion. The study by Kumra and Vinnicombe (2008) on the process of promotion to partner presented the career model based on the rule of up-or-out as prevalent in professional services firms. Malhotra, Morris and Smets (2010) examined the evolution of promotion and career models in professional services firms, particularly law firms, warning that due to new market and institutional forces, some companies are introducing a novel career policy and creating permanent non-



partner positions that coexist with the classic up-or-out model. Similarly, Graubner and Richter (2003) announced that the classical organizational structure of consulting firms and the employment model implicit therein are changing. Many have left the partnership model. As a result, companies in the consulting sector should change and adapt their staffing policies and practices. Graubner and Richter (2003) explain the new challenges, which include designing good recruitment programs, focusing on the best and most experienced candidates, socializing an increasingly diverse work force, supporting the search for alternatives for those who have to leave the company, and providing better training at all levels. Staffing policies are particularly important for knowledge-intensive companies such as consulting firms. **Figure 1** shows the main acquisition and retention processes that determine the composition of a consulting firm’s staff, as well as the various options for acquisition and retention, which include recruitment of recent graduates and acquisition of professionals with previous experience, advancement by promotion, stability at the same level, and separation and career transfer.

178

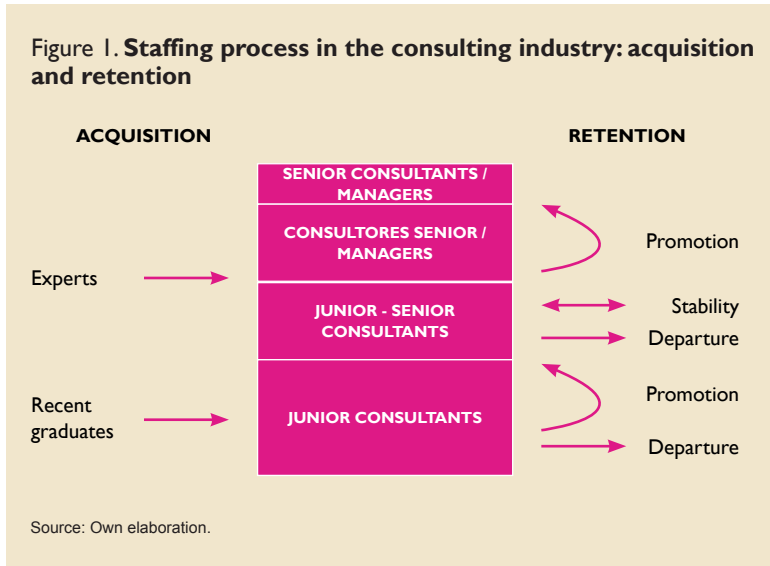
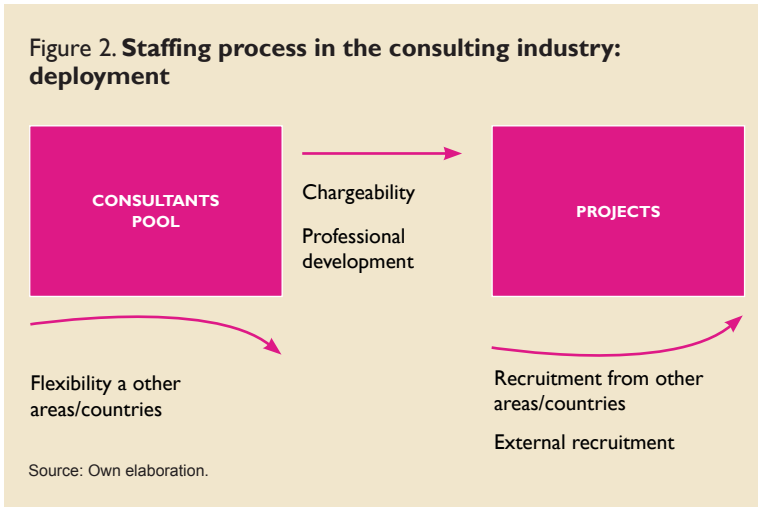


Figure 2 depicts the main variables to consider in the deployment of consulting staff regarding levels of chargeability (percentage of time spent on client projects), project assignment, flexibility in allocation

and reassignment to other areas or business units, and other aspects of the consultants' professional development.



The present research identifies factors that characterize staffing policies of consulting firms and key trends in the sector.

3. METHODOLOGY

As noted above, the aim of this paper is to analyze staffing policies at the leading consulting firms in Spain to identify their characteristics as well as the similarities and differences between them.

The research was conducted by means of an exploratory qualitative analysis through a case study. This type of methodology is appropriate when complex issues with many related factors are studied (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009). Moreover, according to Walton (1992), case studies tend to produce better theory.

The three cases selected for this research are Accenture, IBM and a third consulting company identified here as Z (for anonymity because we are not authorized to reveal the real name).

Below, in **Table 1**, the main features of the companies participating in the study are shown. The dimension indicates both the turnover and the number of employees in Spain by using the latest available numbers provided by the company itself. For example, data on Company Z date to April 2015.

We have mainly used secondary data complemented with primary

Table I. Características descriptivas de las empresas participantes

	CONSULTING FIRM 1 (ACCENTURE)	CONSULTING FIRM 2 (IBM GLOBAL SERVICES)	CONSULTING FIRM 3 (COMPANY Z)
Dimension (Turnover / N° employees in Spain)	715 mill. € / 9,000	624 mill. € / 2,160	551 mill. / 5,240
Property / Corporate Governance	NYSE-traded, but comes from a partnership	Listed on the stock exchange / Board of Directors	Partnership / Partners
Scope	Global activity (presence in over 126 countries)	Global activity (presence in over 175 countries)	Global activity (presence in over 150 countries)
Organizational Structure (General)	Matrix structure based on 5 business units (Utilities, High Tech, Natural Resources, Banking and Insurance Products) in 40 industries are grouped in five areas of consulting and geographical areas (Retail, Healthcare, Media, etc.)	IBM is divided into divisions (Global Technology Services, Global Business Services, Software, etc.); geographic; service lines (Strategy & Transformation, Business Analytics, etc.) and sectors (Telecommunications, Energy, etc.)	The structure is geographically, by service line (audit, risk and transaction consulting, tax and legal, outsourcing) and industry (financial sector, products and services, etc.)
Organizational Structure (Consulting division)	It is dedicated to all areas of consulting: strategic, business / process of information technology (IT), Digital and Operations / outsourcing processes. Structured by service line (Finance, Supply Chain, Human Resources, etc.) and industry	By service line (supply chain and operations, technology, and customer business, finance and security, organization and people) and Industry (Communications, Energy, Financial and Banking Industry and automotive, public, transportation and distribution)	By service line and industry (telecommunications, health, energy, consumer products, retail, manufacturing, financial sector, and government services in general)

data (based on multiple interviews) to provide a broad and rich vision of staffing policies and practices in this industry.

Secondary data refer to academic articles that also analyzed these consulting firms and public information on the company website.

To obtain primary data, we performed 7 semi-structured interviews with 10 people of different ranks in the organization between December 2013 and June 2014. Two rounds of interviews were conducted. The first interviews were always people related directly to human resource and staffing policies, and then the second round, interviews were conducted with senior managers/consultants or partners. Thus the information obtained would contrast with people of different hierarchical rank. The duration of the interviews was

between 1 and 2 hours, and at least two researchers were present in each. Transcripts of all meetings were held, being reviewed by the company to validate its contents.

A guide was designed with open questions (see **Table 2**) to improve the homogenization and consistency of the interviews in the three case studies. Thereby also it is facilitating that all questions were answered or at least the highest priority. In interviews in the second round, the guide asked for more general aspects as well as the trends identified in the sector in terms of staffing and how they are expected to evolve staffing practices in the coming years. Given the exploratory nature of the research, we have obtained more information than initially collected in the questionnaire.

Table 2. Questions of interviews of the analyzed companies

PART	TOPIC
Acquisition & retention	Main professional categories. Possibilities. How decisions relating to the continuity and promotion are taken. Company-wide generalization.
Deployment	Process for defining staffing needs at short notice. Indicators of capacity utilization. Number of employees in different categories. Flexibility in the allocation and mobility. Tools. Generalization wide company.
Planification	Type of long-term planning of staff. Indicators and measures used. Main objectives. Computer tools used. Generalization wide company of the practices described.
Other features	Organization structure. Level at which the functions relating to recruitment and careers professionals are located. Generalization wide company of the practices described.

A brief presentation of each of the three cases is performed.

Accenture

We selected this case study because it is a leading professional services company in Spain, a leading consulting business and most business-focused consulting world (Paik and Choi, 2005). The company, initially called Andersen Consulting, was founded in 1989 as a result of the separation of the audit and consulting divisions of Arthur Andersen. In 2001 the company changed its name to Accenture and began trading on the NYSE.

Case information was collected through in-depth interviews of two employees in the human resources and staffing department, a senior

consultant and the managing director of the consulting division. In addition, the company's official website and articles about the company were consulted to triangulate the information. Interviews were conducted in three different offices in Barcelona (Spain).

IBM

The second analyzed company is IBM. Globally, the company has a workforce of more than 430,000 professionals. In this case, the analyzed unit is IBM Global Business Service, the division that includes IBM consulting activity. It focuses on providing its customers with technology solutions, business consulting services and information technology to ensure the success of their business. The company has been listed on the New York Stock Exchanges for over 40 years.

Two in-depth interviews were conducted at IBM. The first was held with the head of Human Resources in Madrid. The second, conducted in Barcelona, included two people: the head of IBM's relations with the university and the manager responsible for resources and capacity in the area of public sector consulting. The information provided in separate meetings was supplemented with information from corporate websites, academic articles and books (Gerstner and Herrman, 2002, Dittrich et al., 2007; Leung et al., 2009).

Company Z

Company Z was founded in England in the late nineteenth century. This company consists of companies grouped under the same brand name that are owned by partners in each country. It consists of more than 5,000 professionals (of which approximately 190 are partners) with over 20 offices throughout the country. The company's consulting division staff (as of February 2014, according to direct company sources) in Spain was 24 people.

Two interviews were conducted in company Z's Barcelona office. The first interview focused on two individuals responsible for staffing. The second interview was held with a partner and one of the same people responsible for staffing. This information was supplemented to triangulate information with other secondary data from sources including the Company Z's website and different sessions led by the head of Human Resources of the company at the university invited by one of the authors.

4. RESULTS AND DISCUSSION

Starting from the interviews, the most important factors of the different policies and practices of the consulting firms' human resources management are identified. The aspects that are considered essential are summarized and presented in **Table 3**. Following the questionnaire's division of topics, they are aspects of the acquisition and retention (recruitment and selection, homogeneity and career model, and target of rotation), the deployment (flexibility in the allocation and tactical or short term capacity planning), the long-term planning (strategic capacity planning) and the elements of context (centralization and training policy). The information obtained is much broader. However, these points are most important to establish the alternative policies adopted by the different companies.

A number of factors are common to the three companies including, the organizational structure focused on service lines, the importance of recruiting juniors, the highly demanding work and, consequently, rotation, and the preponderance of short-term and project planning. These factors are probably linked to the nature of the work being carried out, based on the knowledge and high specialization and the relationship with customers, predominantly short-term.

The role of performance assessment processes is also remarkable. All of the companies have an evaluation procedure that has different functions because it contributes to motivation and professional development, helps to detect training needs, and serves as a basis for proposing promotions or changes to employees' categories. Another aspect mentioned during the interviews is the importance of attracting and retaining the best consultants. The allocation to projects that pose a new challenge to them and allow them to grow and develop as professionals, as well as the prestige of being members of a major company, is essential.

To analyze what differentiates one case from another, the factors which reveal clearer differences are isolated. These aspects are career model, rotation objective, strategic capacity planning, flexibility in work assignment and centralization. Alternative values for each of these factors are defined, as shown in **Table 4**. Values that start each classification (A1, B1, C1, D1 and E1) correspond to the classic professional society or *partnership model*, whereas the final values (A2, B2, C2, D2 and E2) reflect the choices of business model managed by professionals, according to the descriptions of both models in Richter et al. (2008).



Table 3. Results of the interviews, by topic

	COMPANY 1 (ACCENTURE)	COMPANY 2 (IBM)	COMPANY 3 (COMPANY Z)
Recruitment and selection	Most of the new employees are juniors (recent graduates) and follow a strictly defined career. The recruitment of seniors is possible	Juniors follow an initial three-year career program, after which the career is flexible. Seniors are also recruited	Career plans are strictly defined. They hire mainly juniors, but to recruit seniors is admitted
Career model	Both in strategic consulting and business consulting the <i>up-or-out</i> model is followed	Policies looking for high performance are applied. Rigid schemes as <i>up-or-out</i> are not followed	The model <i>up-or-out</i> is strictly followed. A pyramid of categories is approximately maintained. To respect this pyramid a high rotation is needed
Rotation objective	A certain proportion of employees - between 5 and 10 percent, leave the company due to the performance. Other employees leave the company voluntarily	Turnover is high due to the demandingness of the job. The employees who are unable to perform according to the level required leave the company. Certain levels of rotation are not established	Rotation is high - more than 15% and is mostly voluntary, with a minor part of induced rotation. Although an explicit rotation target do not exist, maintaining a pyramid of categories implicitly implies a target of rotation
Flexibility in the allocation	Usually the employees develop his career working in a particular area or industry, although there is some flexibility based on professional development and market needs	There is flexibility in the assignments of projects, both between jobs and between countries. The flexibility is limited by the personal interests and needs	Flexibility is possible in some cases
Tactical planning of the capacity (short term)	The staffing is performed for the next 3-6 months, taking into account the ongoing projects and the projects with clear options to be obtained. A yearly general planning is also performed	A software to staff projects is used. The proposals that will be probably accepted by the customers are already considered. Assignments are made automatically and are subsequently validated or altered	The staffing is performed by group managers with the support of human the resources services
Strategic planning of the capacity (long-term)	A 3 year aggregate planning is performed for each geographical region	A 4 years planning is performed by taking into account the perspectives of the market, the typical projects staffing needs and the business that have been established as priority	Long-term planning is performed for 4 year periods. The total number of employees necessary by line of business is defined
Centralization	There is a rigorous centralization of methods, even the units have autonomy to do the staffing.	The structure of the organization, the commercial policy and the values are common to the whole company	The corporate culture and the quality standards are coordinated
Training policy	When the employees promote, a training program common to all the company is followed	Knowledge is continuously updated	There is a continuous training plan. The employees can follow a master degree funded by the company

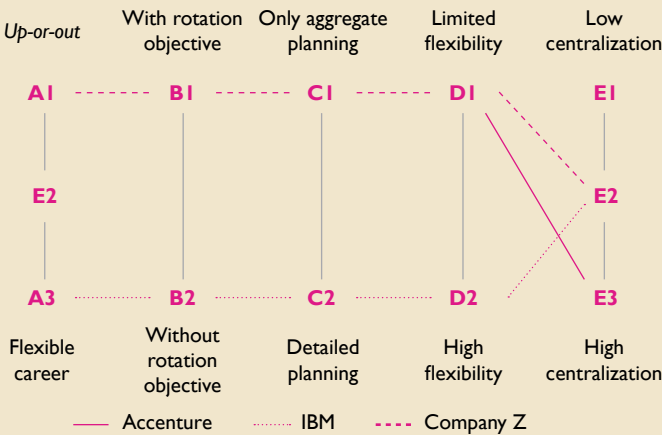
Table 4. Factors and values proposed

A. CAREER MODEL	A1. <i>Up-or-out</i> model. A2. Predominance of <i>up-or-out</i> . A3. Flexible career.
B. ROTATION OBJECTIVE	B1. A certain level of rotation is required. B2. No level is required.
C. STRATEGIC CAPACITY PLANNING	C1. Aggregated strategic planning is performed. C2. Detailed strategic planning is performed.
D. FLEXIBILITY IN WORK ASSIGNMENT	D1. Flexibility only when necessary. D2. Flexibility is common.
E. CENTRALIZATION	E1. Low centralization. E2. Middle centralization. E3. High centralization.



The results for the different cases are presented in **Figure 3**. Starting from the alternatives that each company adopts for each factor, different staffing policies can be identified. It should be noted that, in the field of management consulting, the three companies develop similar activities and compete directly. Despite this, the companies' global activities, as well as their historical trajectories, are different, and it is conceivable that these differences explain, at least in part, the different solutions chosen by them (Jackson et al., 2014).

Figure 3. Values obtained for the differential factors (own elaboration)



The policies adopted in the various aspects are not always independent, but they are related. For example, to the extent that the company opts for a rigid model of career promotion, it needs a certain level of rotation, so that an adequate flow to the highest categories of the company's organizational chart exist, and there are real options for promotion. Promotion has a key motivational role in retaining talent in the company.

The graphic analysis reflects an important similarity between the results for company Z and Accenture. Company Z is a company with a significant audit activity and partnership property. Company Z strictly follows the classical model of staffing of a professional corporation or partnership, with the exception of having a certain centralization. Meanwhile, Accenture comes from a company of the same type, although today it is a listed company and no longer develops audit activities. The similarity is not, therefore, surprising. It confirms the relationship between the elements of policies and staffing practices and other organizational factors targeted in the literature, such as those related to the company's origin, property and governance, size and organizational structure. Differential elements include a less rigid up-or-out scheme at Accenture than at Company Z, whereas centralization is more intense. In these two respects, Accenture looks more like IBM. The results for IBM, a company based on technology and listed for many years, largely conforms to the characteristics of the business managed by professionals. Its results are clearly different from the results for the other two companies, but its results are more similar to Accenture than to Company Z. At IBM, the professional growth and career are determined by the employee himself. Each employee follows his own pace because each person chooses how he wants to develop his/her career. IBM reflects an approach based on skills and knowledge management: career and assignments are flexible, and a detailed strategic planning is performed. As a result, the level of rotation is very low.

Regarding the trends in the industry discussed in the second round of interviews, it should be noted that the major consulting firms have tended to expand their areas of activity to compete in all segments, including, to a greater or lesser extent, technology consulting (IT) and outsourcing. The companies studied have stated that outsourcing services have experienced a strong growth during the years of the economic crisis in Spain.

The consulting firms are very sensitive to the crisis and immediately



noticed its effects. Although they maintain its philosophy, the recruitment policy has changed because there has been a significant drop in new hires. In addition, hiring is also linked from staff needs to open new market niches at the national and international levels and to the search for new industries or areas of expertise.

A second trend is competition at the global level. Companies develop projects in different countries. For example, they provide service to customers as multinational companies by developing projects with multicultural and diverse teams and sending consultants to develop projects in different places. The companies do it to cover their own needs and also to respond to the requests for international mobility of employees. Another trend is the emergence of more flexible staffing policies and practices. Sensitivity for the balance of personal and professional life has increased. Companies have evolved their professional career policies to accommodate people who do their job well but do not want to promote. These employees can continue indefinitely as experts and not necessarily become partners.

5. CONCLUSIONS

The staffing policies of large business consulting companies have been studied through interviews with staff and top managers from three of the largest companies.

From the answers obtained, we have identified five factors that allow us to characterize the various policies: career model, rotation objective, strategic capacity planning, flexibility in work assignment and centralization. Taking into account these five factors, we observed that Company Z, which is a partnership and focuses on its global activity, and IBM, which has always been listed and is based on technology, have no points in common. Indeed, whereas Company Z follows the classic staffing model for a professional corporation or partnership, IBM largely conforms to the characteristics of a business managed by professionals. Meanwhile, Accenture coincides in many respects with Company Z but also in some other respects with IBM. Accenture comes from the same area as Company Z but is listed; it no longer develops audit activities and is a direct competitor of IBM in many areas.

Consequently, the aforementioned cases suggest that the two models, the professional corporation or partnership and the business managed by professionals, remain relevant in explaining the various policies. However, given the existence of situations that do not conform exactly to either of the two models and because of the

trends of change in various aspects, the analysis is better performed with the proposed five factors than with a closed collection of types. We have also identified the following major trends in the consulting sector: the growing weight of outsourcing activities, the search for new sectors and areas of expertise, and greater competition at the global level with international projects.

Our work contributes to the literature by expanding and upgrading knowledge about the staffing policies currently carried out by the major consulting firms. To adapt to the changes that have occurred in the environment in recent years, some of the policies and practices that were considered classic have evolved, and new staffing models have appeared. Companies can consider these changes to suit their staffing policies to the growing demand for international mobility of employees and the need for flexible career policies. Both changes respond to employees' increased sensitivity for the balance of personal and professional life and to retain certain profiles of professionals.

Given the exploratory nature of the analysis, the findings are tentative and require further verification. Future studies with a higher number of companies and with information obtained in different countries are needed to verify or refute the results. We also plan to study the causal relationship between contextual parameters and the proposed factors, as well as to extend the study to small- and medium-sized companies.

REFERENCES

- Alvesson, M. (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. New York: Oxford University Press.
- Anand, N., Gardner, H. K., Morris, T. (2007) Knowledge-based innovation: emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms. *Academy of Management Journal*, 50 (2), 406-428.
- Batt, R., Banerjee, M. (2012) The scope and trajectory of strategic HR research: evidence from American and British journals, 23 (9), 1739-1.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here? *Journal of Management*, 32, 898-925.
- Carvalho, A., Cabral-Cardoso, C. (2008). Flexibility through HRM in management consulting firms. *Personnel Review*, 37 (3), 332-249.
- Dittrich, K., Duysters, G., de Man, A. P. (2007). Strategic repositioning by means of alliance networks: The case of IBM. *Research Policy*, 36 (10), 1496-1511.

- Domsch, M. E., Hristozova, E. (2006). *Human Resource Management in Consulting Firms*. Springer. Hamburg.
- Donnelly (2011). How “free” is the free worker? An investigation into the working arrangements available to Knowledge Workers. *Personnel Review*, 35 (1), 78-97.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Gerstner, L., Herrmann, E. (2002). *Who says elephants can't dance? Inside IBM's Historic Turnaround*. New York: HarperCollins Publishers.
- Graubner, M., Richter, A. (2003). Managing tomorrow's consulting firm. *Consulting to management*. 14 (3), 43-50.
- Greenwood, R., Hinings, C. R., Brown, J. (1990). P2-Form Strategic Management: Corporate practices in professional partnerships. *Academy of Management Journal*, 33(4), 725-755.
- Heneman, H.G. y Judge, T. A. (2009). *Staffing Organization*. 6th Edition. New York. McGraw-Hill Irwin.
- Horwitz, F. M., Heng, C. T., Quazi, H. A. (2003). Finders, keepers Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource Management Journal*, 13 (4), 23-44.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., Jiang, K. (2012). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8 (1), 1-56.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., Rivero, J. C. (1989). Organization characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42, 727-786.
- Jorgensen, H., Becker, K., Matthews, J. (2011). The HRM practices of innovative knowledge-intensive firms. *International Journal of Technology Management*, 56 (2-34), 123-137.
- Kim, A., Lee, C. (2012). How does HRM enhance strategic capabilities? Evidence from the Korean management consulting industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (1), 126-146.
- Kumra, S., Vinnicombe, S. (2008). A study of the promotion to partner process in a professional services firm: How women are disadvantaged. *British Journal of Management*, 19, S65-S74.
- Lepak, D. P., Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24, 31-48.
- Lepak, D. P., Snell, S. A. (2002). Examining the Human Resource Architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28 (4), 517-543.
- Lepak, D. P., Shaw, J. (2008). Strategic HRM in North America: a look to the future. *International Journal of Human Resource Management*, 19, 1486-1499.
- Leung, Y. T., Bockstedt, J., König, W. (2009). IBM Research Report. Staffing a multiple locations for a multi-skill service provider. IBM Research Division.
- Majeed, Z. (2009). A review of HR practices in knowledge intensive firms and MNEs: 2000-2006. *Journal of European Industrial Training*, 33 (5), 439-456.
- Makani J, Marche S (2010). Towards a typology of knowledge-intensive organizations: determinant factors. *Knowledge Management Research & Practices*, 8, 265-277.
- Malhotra, N., Morris, T., Smets, M. (2010). New career models in UK professional service firms: from up-or-out to up-and-going nowhere? *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (9), 1396-1413.
- Martinez-Costa C, Lusa A, Mas-Machuca M, De la Torre R, Mateo M (2014). Strategic Capacity Planning in KIOs: A Classification Scheme. *Annals of Industrial Engineering* 2012: 191-198.
- Olivella, J., Calleja, G. (2014). The staffing process in a high-technology environment. In Machado, C. and Davim, J. P. (Eds.), *Human Resource Management and Technological Challenges*. London: Springer International Publishing, 133-148.
- Paik, Y., Choi, D. Y. (2005). The shortcomings of a standardized global knowledge management system: The case study of Accenture. *Academy of Management Executive*, 19 (2), 81-84.
- Richter, A., Dickmann, M., Graubner, M. (2008). Patterns of human resource management in consulting firms. *Personnel Review*, 37 (2), 184-202.
- Walton, J. (1992). Making the Theoretical Case. In Ragin, C. C. and Becker, H. S. (Eds), *What is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*. Cambridge: Cambridge University Press, 121-137.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research. Design and methods* (5th ed.). London: Sage Publications.

NOTES

1. Corresponding author: Departamento de Organización de Empresas; Universitat Politècnica de Catalunya; Avda. Diagonal, 647; 08028 Barcelona; Spain.

