

MARIANA MAZZUCATO
ROSIE COLLINGTON

EL GRAN ENG AÑO

Cómo la industria de la consultoría
debilita las empresas,
infantiliza a los gobiernos y
pervierte la economía

taurus


Mariana Mazzucatto y Rosie Collington

El gran engaño

Cómo la industria de la consultoría
debilita las empresas, infantiliza a los gobiernos
y pervierte la economía

Traducción de Marta Valdivieso Rodríguez



*A todos los que desafían el vaciamiento
de sus organizaciones, y a nuestros amigos
y colegas del Instituto para la Innovación
y el Propósito Público del UCL*

INTRODUCCIÓN: EL GRAN ENGAÑO, UN EMBUSTE

Superar los grandes retos de nuestro tiempo —desde pandemias hasta la crisis climática— requiere ambición y destreza. En nuestras economías, la experiencia y el conocimiento técnico, y las personas con habilidades para la gestión de proyectos, deberían guiar cualquier tipo de organización. Las empresas, los gobiernos y las organizaciones de la sociedad civil con estas capacidades pueden entonces trabajar juntas para satisfacer nuestras necesidades colectivas de carácter social, económico y medioambiental.

Y, sin embargo, esto no describe el mundo en que vivimos. Muchos gobiernos han dejado de invertir en su propia capacidad y sus competencias, y no asumen riesgos por miedo al fracaso. Numerosas empresas han eludido la responsabilidad de hacer cambios y se centran en obtener beneficios a corto plazo mediante estrategias cómodas e improductivas, como por ejemplo la recompra de sus acciones para aumentar el precio de estas, o no pagar a los trabajadores lo que de justicia les corresponde. En el último medio siglo, el mal gobierno, tanto de las empresas como del Estado, ha hecho que el cortoplacismo se imponga a las inversiones necesarias para el progreso. Estas tendencias han hecho que las organizaciones se vacíen de conocimiento, de capacidades y de visión.

Existe un grupo de actores que ha aprovechado esta forma de capitalismo y la merma subyacente de las competencias para, mientras tanto, ganar enormes sumas de dinero: el sector de la consultoría.

Empresas como McKinsey, Boston Consulting Group (BCG) y Bain & Company (a las que se suele llamar las «tres grandes» consultoras

estratégicas) y PricewaterhouseCoopers (PwC), Deloitte, KPMG y Ernst & Young (EY) (las «cuatro grandes» consultoras de auditoría) son contratadas por gobiernos, empresas y otras organizaciones para que realicen distintos tipos de tareas en su nombre. Cuando las empresas contratan a consultoras, a veces las tareas que les encargan tienen que ver con la estrategia corporativa, a veces con la gestión y ejecución de un proyecto específico y a veces con una capacidad concreta, como las tecnologías de la información (TI) o la planificación financiera. Los gobiernos suelen contratar a las consultoras para que les ayuden a realizar funciones esenciales, desde el desarrollo de estrategias de adaptación al cambio climático hasta el despliegue de programas de vacunación y la puesta en marcha de servicios sociales.

Hoy en día, el sector de la consultoría, y los contratos que se le adjudican, han alcanzado un tamaño descomunal. Y su crecimiento no muestra ningún indicio de desaceleración. En 2021, las estimaciones del mercado global de servicios de consultoría oscilaban entre casi 700.000 millones de dólares y más de 900.000 millones de dólares^[1] (entre 640.000 millones de euros y más de 825.000 millones de euros), aunque estas cifras no proporcionan una visión completa de la actividad de las consultoras.

EN TODAS PARTES

La omnipresencia de los consultores en la economía resulta sorprendente. De hecho, durante los dos primeros años de la pandemia de la COVID-19 (2020-2021), los gobiernos gastaron una cantidad de dinero sin precedentes en contratos con las grandes consultoras. En julio de 2020, McKinsey ya había conseguido más de 100 millones de dólares (92 millones de euros) del Gobierno federal de Estados Unidos para llevar a cabo tareas relacionadas con la pandemia.^[2] En el Reino Unido, Deloitte recibió al menos 279,5 millones de libras (325 millones de euros) del Gobierno central en 2021.^[3] Una estimación sugiere que, ese mismo año, los

organismos públicos británicos adjudicaron contratos de consultoría por valor de más de 2.500 millones de libras (2.900 millones de euros).^[4] En Italia, McKinsey fue contratada para organizar la parte que correspondía al país del fondo europeo de recuperación, destinado a hacer frente a las consecuencias de la pandemia, que ascendía a 191.500 millones de euros.^[5] Los consultores también han participado en la toma de decisiones al más alto nivel durante muchas de las turbulencias económicas globales de la última década, desde la crisis de deuda de la eurozona hasta la recuperación de Puerto Rico tras el huracán María. Durante ese tiempo, las tres grandes y las cuatro grandes también han sido contratadas para diseñar ciudades inteligentes, desarrollar estrategias nacionales de cero emisiones netas, proponer reformas educativas, asesorar a ejércitos, gestionar la construcción de hospitales, redactar códigos de ética médica, elaborar legislación fiscal, supervisar la privatización de empresas estatales, gestionar fusiones entre empresas farmacéuticas y llevar las infraestructuras digitales de innumerables organizaciones. Los contratos de consultoría abarcan distintos sectores y cadenas de valor, diferentes países y continentes, e influyen en todos los niveles de la sociedad.

¿Acaso tiene eso alguna importancia? ¿Debería preocuparnos? Al fin de cuentas, ¿no se limitan a ayudar a sus clientes a ser más eficientes, a hacer aquello de lo que estos no son capaces de hacer? Este libro muestra por qué el aumento de los contratos de consultoría, el modelo de negocio de las grandes consultoras, los conflictos de intereses subyacentes y la falta de transparencia importan muchísimo. El sector de la consultoría actual no es una simple mano amiga; su asesoramiento y sus actuaciones no son de carácter estrictamente técnico y neutral, ni se limitan a facilitar un funcionamiento de la sociedad más eficaz y a reducir los «costes de transacción» de los clientes. Permite que se lleve a la práctica una visión particular de la economía que ha creado disfunciones en gobiernos y empresas de todo el mundo.

En la Edad Dorada estadounidense de finales del siglo XIX, los engaños —o las estafas— recurrían a ofertas de información

privilegiada, tecnología asombrosa y engaños lingüísticos para cometer delitos de robo y extraer riqueza de manera ilegal. Lo que nosotras llamamos el Gran Engaño no es una actividad delictiva. Describe el embuste que el sector de la consultoría lleva a cabo en sus contratos con gobiernos vaciados y tímidos y con empresas que maximizan el valor para los accionistas. Estos contratos le permiten obtener unos ingresos que superan con creces el valor real que proporciona; son una forma de «rentas económicas» o unos «ingresos obtenidos que exceden la retribución que correspondería a la contribución de un factor de producción a la creación de valor».[6] Estas rentas no derivan necesariamente de la posesión de activos de conocimiento escasos y valiosos, sino de la habilidad para crear una impresión de valor. Las prácticas de la consultoría y los enormes recursos y redes de las grandes consultoras contribuyen a infundir confianza en el valor de la consultoría y la profesión de consultor.

Si bien la consultoría es una profesión antigua, el Gran Engaño se incrementó a partir de las décadas de 1980 y 1990, tras las reformas tanto de la derecha neoliberal como de los progresistas de la «tercera vía», a ambos lados del espectro político. Las empresas se orientaron cada vez más a beneficiar los intereses a corto plazo de sus accionistas. El sector público se transformó de acuerdo con el credo de la Nueva Gestión Pública, una agenda política que pretendía que el funcionamiento de la Administración se pareciera más al de una empresa y que redujo la confianza en las capacidades de los funcionarios. Estas tendencias también hicieron que quienes trabajaban en empresas y organizaciones gubernamentales se volvieran inseguros y necesitasen justificar constantemente sus decisiones ante los demás: los ejecutivos de las empresas, ante sus accionistas; y los funcionarios, ante una población y unos medios de comunicación siempre escépticos, que les culparían de cualquier fallo o error.

APROVECHAR LAS TENDENCIAS DEL CAPITALISMO

Por supuesto, el Gran Engaño no es responsable de todos los males del capitalismo moderno, pero prospera gracias a sus disfuncionalidades: las finanzas especulativas, un sector empresarial cortoplacista y un sector público reacio al riesgo. Ha capitalizado la ambición genuina de algunos ciudadanos, políticos y líderes empresariales de afrontar retos como la crisis climática, la pandemia y la creciente desigualdad, que se consideran oportunidades para asesorar a aquellas organizaciones que necesitan adaptarse. Existe una relación arraigada y de refuerzo mutuo entre el sector de la consultoría y las actuales formas de gobierno heredadas en empresas y administraciones públicas. Su éxito se debe al poder estructural único que las grandes consultoras ejercen a través de amplios contratos y redes que abarcan toda la economía, y a su reputación histórica de ser proveedores objetivos de conocimiento especializado.

De hecho, los consultores tienen cabida en nuestra economía. El asesoramiento y la capacidad de la consultoría resultan productivos cuando son complementarios y provienen de actores capaces, que poseen un conocimiento auténtico que crea valor. El problema no es la consultoría en sí ni las intenciones de los consultores, que a menudo esperan lograr cambios con su trabajo, sino el sector de la consultoría, que se desplaza de los márgenes al centro y no deja de expandirse. Se alimenta de las debilidades de nuestras economías y al hacerlo, en lugar de ayudar a los clientes, los vacía, lo que después crea más oportunidades para las rentas acumuladas. Sería como si un psicoterapeuta no estuviera interesado en que sus clientes lograran ser independientes y tuvieran una buena salud mental, sino que utilizara esa salud frágil para generar una dependencia y un flujo de honorarios cada vez mayor.

Desde que en 2019 empezamos a investigar para este libro, los periodistas de investigación y las indagaciones gubernamentales han ido sacando a la luz con mayor frecuencia escándalos que implican a las consultoras. Apenas pasa una semana sin que salga alguna noticia sobre un nuevo caso de corrupción, un conflicto de intereses o un accidente evitable en el que está involucrada una consultora global. Pero estos fiascos que aparecen en los titulares son solo la

punta del iceberg. Los ejemplos evidentes de fracaso o abuso por parte de una gran empresa de consultoría suelen ser manifestaciones de problemas sistémicos más amplios, aunque rara vez se entienden como tales. Los numerosos contratos adjudicados a las consultoras, su pretendida pericia, sus incentivos económicos y la influencia que se concede a estas grandes empresas en ámbitos importantes del Gobierno y los negocios no se analizan como síntomas de problemas estructurales más amplios y profundos derivados de la manera en que hemos organizado el sistema capitalista.

Y lo cierto es que la mayoría de los votantes y los empleados casi nunca saben cuándo hay consultores implicados, cuánto se les paga, quiénes son sus otros clientes, el alcance de sus intereses, a menudo opuestos, y para qué se les ha contratado. Desconocen si la consultora contratada ha realizado bien o mal la tarea; ni, cuando esta sale mal, quién es el responsable. La naturaleza de los contratos de consultoría, la responsabilidad limitada y el modelo de negocio de las grandes consultoras hacen que normalmente sean los empleados de sus clientes y los ciudadanos los que acaban asumiendo los riesgos del fracaso de la consultoría. Esta diferencia entre las retribuciones que se llevan (grandes) y el riesgo real que asumen (pequeño) hace que las rentas obtenidas sean aún mayores.

La historia de la consultoría moderna es, en el fondo, la historia del capitalismo moderno: el Gran Engaño se ha aprovechado de todas las tendencias. En el Gobierno, las grandes consultoras han promovido y se han beneficiado de las tendencias relacionadas con la privatización, la reforma de la gestión, la financiación privada, la externalización de los servicios públicos, la digitalización y la austeridad. En las empresas, han contribuido a afianzar nuevos modelos y formas de gestión corporativa, desde la difusión de la contabilidad de costes hasta la proliferación en toda Europa de las corporaciones multidivisionales en las décadas posteriores a la Segunda Guerra Mundial, y el auge de la maximización del valor para el accionista en todo el mundo a partir de la década de 1980. Estas políticas no fueron idea de las consultoras, pero ellas han contribuido a difundirlas y conformarlas y, en última instancia, las han utilizado

para extraer valor. Ahora que el mundo se va dando cuenta de los males del capitalismo moderno y de que es necesario un «propósito» mayor tras el gobierno corporativo, el sector de la consultoría promete revertir los problemas que ayudó a crear: el auge actual de los contratos de asesoramiento «medioambiental, social y de gobierno corporativo» (ESG, por sus siglas en inglés) es el último ejemplo.

Tal vez el ámbito en el que el Gran Engaño ha tenido mayores consecuencias es la lucha contra la catástrofe climática. El sector de la consultoría contribuyó a implantar formas de producción orientadas a la maximización del beneficio a corto plazo que han incrementado las emisiones de carbono. Ahora, ante la creciente preocupación por la crisis climática, se suma a una nueva tendencia y está obstruyendo transformaciones a gran escala que es necesario llevar a cabo en todas nuestras economías, que son grandes generadoras de carbono. Está proporcionando a los gobiernos y las empresas unos marcos que facilitan la apariencia de compromiso sin la exigencia de tomar medidas, por ejemplo, mediante la creación y promoción de herramientas ESG que Tariq Fancy, antiguo ejecutivo de BlackRock y más tarde denunciante, ha llamado una «distracción peligrosa». El sector de la consultoría es uno de los muchos actores que han conformado una respuesta a la crisis climática impulsada por el mercado y que se han beneficiado de ella, pero son las generaciones futuras y los que viven ahora en las regiones más expuestas al cambio climático quienes soportarán los riesgos del fracaso de esa respuesta.

En otras palabras, las consecuencias que el Gran Engaño tiene en nuestra capacidad colectiva para abordar los enormes retos actuales son claras y más urgentes que nunca.

DESAPRENDER POR NO PRACTICAR

Para responder a los cambios en las demandas políticas, sociales y —cada vez más— medioambientales, tanto las organizaciones

gubernamentales como las del sector empresarial deben ser capaces de adaptarse, con el fin de gobernar sistemas complejos y proporcionar bienes y servicios que la gente quiera y necesite. Las actividades que realizan en el presente son la base de las capacidades que necesitarán desarrollar en el futuro. En una economía, las organizaciones no son entidades estáticas, se encuentran en constante desarrollo. Sus competencias no existen sin más, sino que evolucionan con el tiempo. Son dinámicas.[7]

Cuanto más externalizan los gobiernos y las empresas, menos saben hacer, lo que provoca el vaciamiento de las organizaciones, es decir, que se queden detenidas en el tiempo y sean incapaces de evolucionar. Si siempre hay consultores implicados, el aprendizaje basado en la práctica es muy escaso. Los clientes de las consultoras se «infantilizan», dijo en 2020 el ministro conservador británico lord Agnew al hablar de los efectos que tenía la externalización en los funcionarios del Reino Unido.[8] Un departamento gubernamental que subcontrata todos los servicios de los que es responsable tal vez pueda reducir costes a corto plazo, pero con el tiempo le resultará más caro, debido a la pérdida de conocimiento sobre cómo prestar esos servicios y, por lo tanto, sobre cómo adaptar el conjunto de capacidades de su departamento para satisfacer las necesidades cambiantes de los ciudadanos. El aprendizaje, por supuesto, también está sujeto a la interacción y la colaboración con otras organizaciones. Los sistemas «cerrados» de la planificación estatal centralizada no se prestan a este tipo de aprendizaje,[9] pero tampoco lo hacen las organizaciones que dependen de la subcontratación para cumplir sus objetivos.

Aunque los consultores pueden ayudar a los clientes a conseguir sus objetivos, resulta exagerado afirmar que el sector de la consultoría, al hacer de proveedor del conocimiento y reducir costes, aporta valor a la economía y la sociedad. En el caso del sector público, los costes suelen ser mucho mayores que si el Gobierno invirtiera en la capacidad para hacer el trabajo y aprendiese a mejorar los procesos sobre la marcha. Con demasiada frecuencia, se hace caso omiso de la experiencia y los conocimientos existentes en una organización en favor de la contratación de una consultora

global. A veces, esto se debe a que la empresa de consultoría se ofrece a hacer el trabajo sin cobrar o por unos honorarios muy inferiores a las tarifas del mercado. Lo cual resulta tentador para los funcionarios que trabajan en departamentos reacios al riesgo y que carecen de recursos tras años de recortes presupuestarios. Al no cobrar nada o muy poco en el contrato inicial —una práctica llamada *lowballing*—, la consultora no solo puede influir en decisiones importantes, sino reunir conocimientos relevantes sobre el cliente y tener la ventaja, de cara a futuros contratos, de haber sido el primero en trabajar con él.

Resulta especialmente llamativo que las consultoras suelen imponerse incluso en aquellos casos en los que el Gobierno cuenta con una clara ventaja en cuanto a capacidad. En Australia, por ejemplo, la CSIRO (siglas en inglés de Organización de Investigación Científica e Industrial de la Commonwealth) posee un amplio conocimiento sobre asuntos climáticos. Pero en 2021 se denegó a los científicos de la organización la financiación para desarrollar la estrategia «cero neto» del país porque el Gobierno prefirió trabajar con McKinsey.[\[10\]](#)

Muchas veces el sector de la consultoría sirve para legitimar decisiones controvertidas. Cuando un alto directivo de una empresa quiere convencer de algo al consejo, o cuando un ministro del Gobierno quiere imponer a los demás su punto de vista o frenar una actuación significativa, un informe de apoyo de una de las tres grandes o las cuatro grandes puede resultar muy útil, a expensas de otros objetivos, e incluso de acuerdos laborales.

Las grandes consultoras, que están muy involucradas en la toma de importantes decisiones políticas y empresariales, suelen tener ellas mismas enormes conflictos de intereses. Los clientes rara vez pueden obtener información sobre los demás clientes de una consultora, aun cuando estas prestan sus servicios a «dos amos». En la consultoría climática, por ejemplo, las grandes consultoras trabajan a la vez para gobiernos cuya población desearía que las emisiones se redujeran y para las empresas de combustibles fósiles que más contribuyen a la crisis climática.

Durante demasiado tiempo, el sector de la consultoría ha eludido el escrutinio. Con ello, ha socavado el progreso y la democracia. Este libro no solo es una crítica, también aporta soluciones concretas al estancamiento actual. Repasamos la historia del sector de la consultoría, contextualizamos su crecimiento dentro de las transformaciones más amplias del capitalismo y analizamos las justificaciones para su uso generalizado que dan los gestores gubernamentales, los líderes empresariales y los académicos. Mostramos que los casos que acaparan titulares no son anomalías, sino síntomas de disfunciones más generales en nuestras economías. Nos basamos en investigaciones previas que hemos publicado nosotros y otros autores en informes y revistas académicos, en informes elaborados por consultoras, en informes históricos y documentos contractuales, y en investigaciones de periodistas que han seguido de cerca las actividades de la consultoría durante muchas décadas. También recurrimos al relato de primera mano de consultores y de quienes han trabajado con ellos en empresas y en la Administración. Hemos acordado anonimizar cualquier información que pudiera identificar a las personas entrevistadas que se citan en el libro, como su nombre, cargo y función. Nuestra experiencia al trabajar con gobiernos que han recurrido mucho a consultoras, tanto grandes como pequeñas, también ha sido una importante fuente de reflexión.

Nuestro análisis del sector de la consultoría describe un panorama actual oscuro. La magnitud de los contratos que se establecen con él —bien como asesores, legitimadores de decisiones controvertidas o subcontratistas— debilita a nuestras empresas, infantiliza a nuestros gobiernos y pervierte nuestras economías. Recurrir una y otra vez a las grandes consultoras, que operan con modelos de negocio extractivos, frena la innovación y el desarrollo de capacidades, socava la rendición de cuentas democrática y ofusca los efectos de las actuaciones políticas y empresariales. Al final, todos pagamos las consecuencias derivadas de la falta de inversión y de aprendizaje en las organizaciones: se malgastan fondos públicos y otros recursos; en el Gobierno y las empresas las decisiones se toman con impunidad y poca transparencia, y nuestras sociedades democráticas

se ven privadas de dinamismo. El Gran Engaño nos pone a todos en peligro.

Analizar el sector de la consultoría de esta manera también ofrece otra perspectiva para repensar cómo construir economías que se adecúen a su propósito. Las misiones globales del futuro, que serán necesarias para afrontar grandes retos como la crisis climática, requieren de inteligencia colectiva en todas las organizaciones y comunidades que constituyen nuestras economías.[\[11\]](#)

Es posible construir una economía más fuerte, pero solo si se invierte en el conocimiento y las capacidades que tanto necesitan las empresas y los gobiernos, se devuelve el propósito público al sector público y se libera al sistema de la confusión y la costosa intermediación del sector de la consultoría. En esta relación, las organizaciones y los individuos con capacidades y conocimiento genuinos pueden ser una valiosa fuente de asesoramiento; pero, en lugar de permitirles dirigir el espectáculo desde el centro, deberían asesorar y «consultar» desde el margen, de una forma transparente, que aporte conocimiento y experiencia reales. En última instancia, su experiencia debe fortalecer a los asesorados, no debilitarlos.

La lucha contra cualquier adicción empieza por admitir la gravedad del problema. Solo entonces se puede reducir la dependencia y abrir un camino para avanzar.

2

¿QUÉ ES EL SECTOR DE LA CONSULTORÍA?

A principios de febrero de 2021, la diputada francesa Véronique Louwagie consiguió unos documentos que desatarían protestas en todo el país. Hacía casi un año que la COVID-19 había llegado a Francia y el país trataba de contener la última oleada de casos. La puesta en marcha del programa de vacunación había sido un desastre: a principios de enero, solo se habían vacunado 5.000 personas, frente a las 316.000 de Alemania y las 139.000 de España, cuyos programas habían empezado más o menos al mismo tiempo.[\[12\]](#) La noticia de la lentitud de su implantación apareció en titulares de todo el mundo. Para un país que siempre se ha enorgullecido de su sistema de sanidad pública y de su burocracia funcional, las cifras eran humillantes. Los medios de comunicación no tardaron en descubrir que McKinsey había estado al frente del despliegue del plan de vacunación.

Louwagie, miembro del partido conservador Los Republicanos, admitió que, en general, no le preocupaba que la Administración recurriera a las consultoras de gestión. Pero para ella, en su papel de responsable de controlar el presupuesto del Ministerio de Sanidad, la noticia de que McKinsey había estado involucrada en lo que muchos consideraban un enorme fracaso del Gobierno fue una señal de alarma. En concreto, Louwagie quería saber: ¿cuántos contratos relacionados con la respuesta a la COVID-19 había adjudicado el Gobierno francés a las consultoras de gestión? ¿Qué habían estado haciendo estas exactamente? Lo que descubrió cuando hizo preguntas al Ministerio de Sanidad alarmó a muchos

funcionarios y ciudadanos franceses, aunque lo peor estaba por llegar.

Entre marzo de 2020 y febrero de 2021, el Ministerio de Sanidad había firmado veintiocho contratos con seis empresas de consultoría para llevar a cabo tareas relacionadas con la crisis de la COVID-19. Los contratos ascendían a 11 millones de euros, de los que 4 millones eran para McKinsey.[\[13\]](#) Los consultores no solo estaban actuando como fuente externa de conocimiento especializado; se habían convertido en un elemento fundamental en los procesos de toma de decisiones y la gestión del programa de vacunación. McKinsey era la responsable de definir las rutas de distribución de las vacunas de Pfizer y Moderna, y de coordinar «un grupo de trabajo sobre vacunación formado por funcionarios de numerosos organismos, con algunas cadenas de decisión en las que participaban hasta cincuenta autoridades».[\[14\]](#) Una de las reuniones diarias por Zoom a la que asistían altos cargos del Ministerio de Sanidad estaba presidida por un consultor de McKinsey. La empresa de consultoría francesa Citwell había sido contratada para apoyar la logística de las vacunas y los equipos de protección individual, y Accenture para prestar servicios de TI relacionados con la campaña de vacunación.[\[15\]](#)

Dado el grado de participación de las consultoras en la implementación y la logística del programa de vacunación, tal vez no resulte sorprendente el retraso que experimentó el país cuando llegó el momento de poner la vacuna en el brazo de los ciudadanos. Estas empresas no tienen décadas de experiencia en la ejecución de planes de vacunación entre la población. Como contó un experto del Centro Nacional de Investigación Científica francés al *New York Times*, las consultoras solían importar modelos operativos utilizados en otros sectores que no resultaban necesariamente eficaces en la sanidad pública. «Luego —dijo—, el Gobierno no evalúa si lo que hicieron las consultoras funcionó bien. Es demasiado pronto para saber si McKinsey y las demás están aportando valor a esta campaña, pero creo que nunca lo sabremos».[\[16\]](#)

A medida que avanzaba la pandemia, el Gobierno francés recurrió cada vez más a los consultores. En marzo de 2022, un informe publicado por el Senado, que estaba dominado por los conservadores, reveló que en 2021 los ministerios del Gobierno central habían gastado casi 900 millones de euros en honorarios de consultoría de gestión, una cifra que duplicaba con creces lo gastado en 2018.[\[17\]](#) Los rivales del presidente llamaron a estas revelaciones, que se conocieron pocas semanas antes de las elecciones presidenciales, el «scandale McKinsey».[\[18\]](#) Pero McKinsey no fue la única empresa interrogada, y la investigación se prolongó más allá de la pandemia. Entre los casos destacados en el informe figura un contrato con Boston Consulting Group y Ernst & Young (EY) por valor de 558.900 euros para organizar una convención de funcionarios públicos que nunca se llegó a celebrar.[\[19\]](#)

Cuando los periodistas de la revista online POLITICO preguntaron a un alto funcionario por qué el Gobierno había recurrido tanto a las consultoras durante la pandemia, este afirmó que había sido necesario porque el sector público carecía de capacidad: el personal interno tenía problemas de agotamiento y fatiga.[\[20\]](#) Durante una crisis, es casi inevitable que los gobiernos tengan que contratar capacidad adicional para dar la respuesta que la sociedad espera de ellos. No obstante, algunos países, como Alemania, fueron capaces de redistribuir al personal de aquellas partes del sector público en las que la actividad normal se había parado. Pero en Francia, al igual que en otras naciones, la externalización de importantes funciones operativas y de gestión del Estado y de otros sitios no fue una mera anomalía inducida por la crisis. Tal vez se tratara de una pandemia sin precedentes, pero la dependencia del Gobierno francés de la consultoría sí los tenía. Los consultores «empezaron a participar en la reforma administrativa, primero en los gobiernos locales tras la descentralización de 1982 y luego en el Estado central en 1987, al mismo tiempo que el sector de la consultoría se fortalecía como consecuencia de iniciativas estatales concebidas para estimular su desarrollo».[\[21\]](#) Y, por mucho que los rivales políticos de Emmanuel

Macron trataran de emplear esta cuestión como un arma en su contra durante las elecciones presidenciales, hacía mucho que la utilización de consultores había trascendido las divisiones partidistas. Durante la presidencia de Nicolas Sarkozy, entre los años 2007 y 2012, su Gobierno de centroderecha gastó cientos de millones de euros en contratos con empresas de consultoría, en teoría para mejorar la eficiencia del Estado. Su sucesor, François Hollande, del Partido Socialista, no hizo demasiado por invertir la tendencia. Las revelaciones de hasta qué punto el Gobierno de Macron dependía de las consultoras durante la pandemia fueron, para muchos, la mera confirmación de que el papel de los consultores se había extendido e iba mucho más allá de proporcionar conocimiento especializado al Gobierno. Un político llegó a sostener que el reciente uso de empresas de consultoría estadounidenses había socavado la soberanía francesa.[\[22\]](#)

La tendencia a externalizar la capacidad operativa y de gestión durante la pandemia tampoco fue exclusiva de Francia. En Estados Unidos el alcance de los contratos fue el mismo. En marzo de 2020, los responsables del Departamento de Asuntos de los Veteranos, que suele dedicar meses al desarrollo de licitaciones, firmaron un contrato de 12 millones de dólares (11 millones de euros) adjudicado sin concurso con McKinsey por hasta un año de consultoría sobre «todos los aspectos» de las operaciones de su sistema sanitario durante la pandemia, en un proceso de licitación que duró menos de veinticuatro horas. En pocas semanas, la empresa había sido contratada para «ayudar a obtener suministros médicos» destinados al Departamento de Salud y Servicios Humanos, «formar parte de un grupo de trabajo que desarrollara una estrategia para conseguir que los contratistas de defensa, muchos de ellos clientes de McKinsey, produjeran suministros médicos durante la pandemia» y una serie de contratos con estados como Illinois, Tennessee, California y Virginia. En Nueva York, «el equipo de [el gobernador] Andrew Cuomo contrató a McKinsey para proyectar la capacidad hospitalaria y los suministros médicos necesarios basándose en modelos epidemiológicos existentes».[\[23\]](#)

Al otro lado del Atlántico, en el Reino Unido, también se gastaron decenas de millones de libras en empresas de consultoría.[\[24\]](#) Mientras la economía en general se contraía y millones de personas perdían su trabajo, en 2020 el sector de la consultoría británico creció un 2,5 por ciento, debido en buena medida a los contratos con el Gobierno.[\[25\]](#) En la actualización de enero de 2022, su asociación sectorial, la Asociación de Consultoras de Gestión (MCA, por sus siglas en inglés), sugirió que el crecimiento había alcanzado el 16 por ciento durante 2021 y que sus miembros preveían un crecimiento aún mayor para 2022.[\[26\]](#) En el Reino Unido, los contratos que el sector público adjudicó a Deloitte durante el primer año de la pandemia abarcaban desde servicios de asesoramiento más tradicionales hasta tareas operativas y de gestión esenciales. No solo se le contrató para «consultoría urgente relacionada con la COVID-19», sino para «la provisión del diseño de una solución digital, la construcción de una plataforma digital y su mantenimiento».[\[27\]](#) Consiguió contratos para la «identificación y adquisición de equipos de protección individual»,[\[28\]](#) una tarea que ha realizado el Servicio Nacional de Salud (NHS, por sus siglas en inglés) desde su creación. La Autoridad de Investigación Sanitaria (HRA, por sus siglas en inglés) —un organismo público responsable de garantizar que la investigación sanitaria realizada en el NHS se revisa y aprueba con criterios éticos— también contrató a la empresa para «actualizar su modelo de evaluación ética de la investigación, basándose en las lecciones aprendidas durante la evaluación de la investigación sobre la COVID-19».[\[29\]](#)

La participación de Deloitte en el sistema «Test and Trace» (test y rastreo) del Gobierno británico fue objeto de escrutinio público y político al saberse que la consultora estaba ganando un millón de libras al día (1,17 millones de euros) con los contratos. Según el Comité de Cuentas Públicas del Parlamento, un equipo formado por diputados de todos los grupos que se encarga de examinar el gasto público, Test and Trace «no había logrado su principal objetivo de contribuir a romper las cadenas de transmisión de la COVID-19 y permitir que las personas volvieran a hacer una vida más normal».

[30] Una investigación del Comité concluyó que el sistema había «dependido en exceso de contratistas caros y personal temporal»: «en abril de 2021, los consultores constituían casi la mitad del personal del NHS dedicado a Test and Trace». También reveló que el programa «no ejercía un control estricto sobre el gasto total en consultores», y sugirió, no obstante, que «es probable que cueste a los contribuyentes cientos de millones de libras».[31] Cuando se preguntó a un antiguo responsable de Test and Trace por qué el programa seguía recurriendo a tantos consultores un año después de la llegada de la pandemia al Reino Unido, este explicó al Comité que «las capacidades que [el NHS] estaba intentando contratar, en funciones relacionadas con los datos, lo digital y la ejecución operativa y de proyectos, escaseaban entre el funcionariado», lo que sugería que la relación del Gobierno con el sector de la consultoría y la escala y el alcance de sus contratos de externalización eran un problema sistémico.

Una persona que trabajó durante el primer año de la pandemia en proyectos relacionados con la respuesta a la COVID-19 compartió su visión de lo que implicaban las operaciones cotidianas. Desde el principio quedó claro que el Gobierno había contratado a un número sin precedentes de consultores, algunos de los cuales llegaban a través de subcontratas con otras consultorías. Esta escala —«la enorme cantidad de gente contratada a causa de la niebla de guerra, los consultores errantes»— se convirtió en un obstáculo operativo:

Tuve la impresión de que la organización había creado tantos equipos nuevos a la vez que siempre había alguien nuevo que quería hablarte de alguna novedad inminente. Pero muchas veces ni siquiera sabían lo que estaban pidiendo [...]. Parecía que en cada proyecto hubiera un montón de personas de Deloitte deambulando. Y me da la impresión de que esa enorme cantidad de gente que rondaba por ahí fue lo que provocó que llegaran continuamente correos electrónicos zombis con preguntas muy básicas a las que teníamos que responder, desviando nuestra atención del trabajo real.[32]

Los consultores júnior que se incorporaban rara vez tenían conocimientos especializados en el campo en cuestión. Su cargo en

los contratos para los que trabajaban solía ser «propietario de producto» o «jefe de producto», pero, «a diferencia de lo que ocurre en un equipo digital que funciona bien —en el que suelen existir estos puestos—, los consultores con estos cargos no tenían funciones específicas». Cuando se le preguntó si creía que los consultores habían aportado valor, el entrevistado señaló que «no todos con los que traté eran incompetentes; recuerdo a una persona de Deloitte a cargo de un proyecto que era buena y competente».

La escala y el alcance de los contratos con el sector de la consultoría durante la pandemia son emblemáticos de la dependencia que tienen muchas organizaciones de los consultores. Cuando llegó la COVID-19, la contratación externa ya se había convertido en una costumbre para muchos gobiernos y el sector de la consultoría estaba metido en todos sus ámbitos.

UNA TAXONOMÍA

El sector de la consultoría está dominado, a escala global, por grandes empresas multinacionales, la mayoría de las cuales tienen su sede en Estados Unidos o el norte de Europa. Entre ellas están las cuatro grandes y las tres grandes. Y también empresas que ofrecen sobre todo servicios de gestión dentro de un campo específico, como las TI, por ejemplo, CGI Group e IBM, o la externalización de servicios públicos, como Serco y Sodexo.

Hay varias grandes empresas que operan sobre todo en otros sectores, pero que también tienen una rama de consultoría que constituye una proporción relativamente pequeña de sus ingresos totales. Esta puede ser una importante fuente de influencia o proporcionar acceso a partes interesadas e información que resultan valiosas para la línea de negocio principal. Por ejemplo, en los últimos años, empresas de ingeniería y construcción como Arup y AECOM se han ido convirtiendo en importantes proveedores de asesoramiento sobre gobernanza para la adaptación al cambio climático.[\[33\]](#) Financial Markets Advisory (FMA), la rama de

consultoría de BlackRock, el mayor fondo de gestión de activos del mundo, «ha trabajado con discreción para numerosas instituciones públicas, entre ellas el Tesoro británico y el Banco Central Europeo». [34] En 2021, BlackRock controlaba activos por valor de 10 billones de dólares en todo el mundo. Durante la pandemia de la COVID-19, la Reserva Federal contrató a FMA para gestionar los tres vehículos que había creado con el fin de comprar deuda corporativa en los mercados financieros. Aunque la prestación de estos servicios no sea su principal línea de negocio, estas empresas también se han beneficiado de las amplias reformas que se produjeron en el gobierno político y corporativo a partir de la década de 1980, que fomentan que las organizaciones del sector público y los directivos corporativos recurran a la contratación externa. Mientras las tres grandes consultoras de gestión cuentan cada una con decenas de miles de trabajadores, la FMA emplea a 250. [35]

Además, en todo el mundo hay decenas de miles de empresas pequeñas y medianas, llamadas a veces «consultoras *boutique*», y organizaciones sin ánimo de lucro que prestan servicios de consultoría. En muchos países, durante las últimas décadas, el número de consultoras más pequeñas y especializadas y sus ingresos han aumentado significativamente, siguiendo el crecimiento más general del mercado de la consultoría. Los ámbitos en los que suelen trabajar estas empresas también reflejan tendencias más amplias. Tras el Gobierno laborista de Tony Blair, por ejemplo, «quienes habían trabajado para las consultoras en el sector público a menudo abrieron las suyas propias, generando así una oferta mayor de consultores». [36] Es probable que los nombres de las consultoras pequeñas solo le resulten familiares al lector que trabaje en un campo concreto o que se encuentre en determinada zona, porque suelen operar a escala local y prestar servicios en un sector de nicho o para una función especializada. Pero entre ellas hay empresas que afirman ser especialistas en gestionar procesos de digitalización, desarrollar estrategias de sostenibilidad o hacer que los servicios públicos sean más eficientes. También hay consultoras que asumen

contratos de organizaciones específicas, como la Comisión Europea o el NHS británico.

En este libro nos centraremos en la economía política de las grandes consultoras multinacionales y en su relación con los gobiernos, las empresas y otras organizaciones. Estas firmas prestan una amplia gama de servicios de consultoría, que van desde la gestión y el asesoramiento estratégicos hasta la implementación y la externalización de proyectos. Aunque existen importantes diferencias entre ellas, y en su grado de dedicación a distintos tipos de servicios de consultoría, siguen estando emparentadas por la dinámica que ha provocado el crecimiento de los contratos de consultoría, tanto en escala como en alcance, y les une la necesidad de que continúe la ampliación de esos contratos. En ocasiones, nos fijamos en el papel de las consultoras más pequeñas y especializadas. En la figura 1 se resumen los cinco principales «tipos» de consultoras según sus prácticas. Más adelante analizaremos con más detalle sus orígenes y gobernanza.

La mayoría de estas empresas separan los servicios de consultoría de gestión que ofrecen en distintas categorías, según el ámbito del proyecto, el sector o —en el caso de las consultoras de TI— la tecnología implicada. Capgemini ofrece servicios en diferentes áreas de negocio: «Finanzas y contabilidad», «Cadena de suministro», «Experiencia del empleado», «Experiencia del cliente» y «Automatización inteligente».[37] McKinsey ofrece servicios en diferentes «funciones», como «Fusiones y adquisiciones», «Operaciones», «Organización», «Estrategia y gobierno corporativo» y «Transformación».[38] El grupo de empresas que otros autores han llamado consultoras de la «generación de la externalización» y la «consultoría de externalización» se dedican a gestionar grandes contratos en distintos ámbitos del sector público.[39] Serco, por ejemplo, desglosa su oferta según «sectores clave del mercado», como «Defensa», «Sanidad», «Justicia», «Inmigración», «Transporte» y «Servicios al ciudadano».[40] En muchos sentidos, centrarse en las distintas etiquetas que las consultoras, e incluso los académicos, utilizan para describir lo que hacen confunde sobre qué

es el sector de la consultoría, lo que une a estas empresas tan diversas. La existencia de todas las empresas descritas anteriormente depende de que otras organizaciones sigan contratando fuera su gestión, experiencia y capacidad.

Práctica	Origen	Estructura de gobierno clave	Ejemplos
Estrategia	Décadas de 1900-1930 Gestión científica y contabilidad de costes (enfoques de gestión populares en este periodo)	Sociedad	McKinsey Boston Consulting Group Bain & Company
Contabilidad/ auditoría	Décadas de 1960-1970 Redes de clientes de auditoría y objetividad percibida	Sociedad, empresa privada	EY Deloitte PwC KPMG
TI	Décadas de 1980-1990 Informatización y necesidad de conectividad en consonancia con el crecimiento de las empresas	Empresa cotizada	Capgemini Cognizant Cisco IBM Oracle CGI Group
Externalización	Décadas de 1990-2000 Aumento de la escala y el alcance de los contratos con el sector público	Empresa cotizada	Serco Sodexo Atos ISS
<i>Boutique</i>	Décadas de 2000-2010 Aumento de las oportunidades para la consultoría de gestión	Empresa privada, organización sin ánimo de lucro	Putnam Associates Vivid Economics

Figura 1. Tipos de consultoras de gestión

Hay muchos individuos, empresas y otras organizaciones que prestan servicios o asesoramiento especializados que no incluimos en nuestra definición del sector de la consultoría porque no cuentan con los recursos necesarios para extraer rentas mediante el Gran

Engaño. La mayoría de ellos tampoco dependen estructuralmente de estos contratos, aunque cobren honorarios por sus servicios; su crecimiento o su existencia no están supeditados a que otras organizaciones contraten sus servicios de consultoría. Algunos ejemplos de esto son los expertos en salud pública que contribuyeron a articular la respuesta de los gobiernos ante la pandemia, los profesores jubilados que participan en consejos escolares y los académicos de universidades que comparten el conocimiento fruto de sus investigaciones con organizaciones de los sectores público, privado o cívico. También hay empresas que solo suministran bienes, a las que se llama «vendedores». La mayoría de las empresas de contabilidad no forman parte del sector de la consultoría, porque no prestan ningún servicio de asesoramiento. No ocurre lo mismo con las cuatro grandes, que aunque son empresas de contabilidad obtienen más del 40 por ciento de sus ingresos de contratos de consultoría de gestión, más de lo que reciben por servicios de auditoría y seguros.

QUIÉNES SON LOS CONSULTORES

Las grandes consultoras funcionan de acuerdo a una estricta jerarquía, y dentro de ellas hay diferentes tipos de consultor, en función del área de negocio. En muchas empresas, sobre todo en las tres grandes y las cuatro grandes, existen itinerarios claros para ascender. En los escalones más bajos están los empleados que son contratados cuando acaban de graduarse, a veces tras un periodo de prácticas o un programa de formación de verano. Nos referiremos a ellos como analistas, aunque, dependiendo de la empresa, también se les llama asociados o consultores. En un proyecto típico, se espera que el analista investigue y elabore «entregables», por ejemplo, presentaciones de diapositivas, siguiendo las instrucciones de un miembro del equipo más veterano. Normalmente, los analistas reciben una formación general sobre gestión de proyectos y de las partes interesadas como parte de su trabajo, pero no se espera que

tengan «conocimientos sectoriales». En el siguiente escalón suelen estar los empleados que han completado el programa de formación para graduados de la consultora o un máster en administración de empresas (MBA, por sus siglas en inglés) en una escuela de negocios. Nos referiremos a ellos como consultores sénior, aunque también se les llama consultores, jefes de proyectos o asociados, dependiendo de la empresa. Comparten algunas responsabilidades con los analistas, pero pueden tener un papel más visible en tareas de cara al cliente, como entrevistar a ejecutivos o presentar actualizaciones. Un antiguo consultor de las cuatro grandes describió a los analistas y los consultores sénior como «los hacedores» de un equipo de proyecto.

Por encima de ellos están los gerentes, que suelen ser los responsables de la interacción con el cliente y de coordinar el trabajo del equipo de consultores, pero que también pueden considerarse especialistas en un ámbito concreto de gestión o del sector. Según nuestras entrevistas, estos gerentes y los empleados del siguiente nivel —los socios o directores— son las únicas personas de las que se espera que tengan y utilicen conocimientos sectoriales o experiencia técnica, muchas veces como resultado de largas carreras en un sector. Los socios o directores son consultores que han conseguido ascender en el escalafón gracias a una larga carrera dentro de la empresa o que han sido contratados en un sector específico. Con frecuencia, sin embargo, las organizaciones que contratan a las consultoras tienen una relación muy limitada con un socio o director, ya que estos suelen asesorar en varios proyectos al mismo tiempo y rara vez se dedican a ellos en exclusiva.

En una consultora de gestión, las personas de mayor rango son los directores ejecutivos, que suelen tener a sus espaldas una larga carrera como consultores y son en gran medida los responsables de negociar las ventas y gestionar las relaciones con las partes interesadas. Las consultoras *boutique* generalmente adoptan jerarquías organizativas y nombres de puestos similares, pero, dependiendo de la especialidad de la empresa, puede que las habilidades o conocimientos específicos sean más importantes tanto

en los niveles júnior como para los gerentes sénior. Las consultoras de externalización también suelen ser jerárquicas, aunque las responsabilidades de los individuos empleados para gestionar y llevar a cabo los contratos varían de manera significativa. En función de la naturaleza del contrato, estas organizaciones contratan además directamente a trabajadores manuales o empleados de servicios de primera línea, aunque muchos se subcontratan a otras empresas.

LA ESCALA DE LA CONSULTORÍA

Es imposible valorar con precisión el mercado global de los servicios de consultoría. Pocas organizaciones del sector público y pocas empresas multinacionales están obligadas por los gobiernos, en el caso de las primeras, o por los accionistas, en el caso de las últimas, a documentar con detalle su gasto en consultoría. Muchas de las grandes consultoras tienen además estructuras empresariales que les permiten no tener que revelar sus ingresos, sus beneficios e incluso en qué parte del mundo ganan dinero. Las cuatro grandes y las tres grandes operan como una sociedad limitada profesional u otras formas de sociedad limitada y, por lo tanto, «gozan de un grado de opacidad que no les estaría permitido a muchos de sus clientes corporativos multinacionales».[41] Es mucho más fácil averiguar cuánto ganan las petroleras o los gigantes de Silicon Valley en un año concreto, porque cotizan en bolsa —venden acciones en los mercados bursátiles— y están obligadas legalmente a comunicar esta información, de modo que los inversores potenciales y actuales y los reguladores del mercado financiero pueden acceder a ella. No obstante, todas las estimaciones del valor del sector de la consultoría a escala global sugieren que el mercado ha crecido mucho en las últimas décadas. En 1999, se calculaba que los ingresos de la consultoría de gestión en todo el mundo estaban entre 100.000 y 110.000 millones de dólares (entre 92.000 y 101.000 millones de euros).[42] En 2010, un estudio valoró el tamaño del mercado en unos 350.000 millones de dólares (320.000

millones de euros).[43] Las estimaciones de 2021 oscilaban entre casi 700.000 y 900.000 millones de dólares (entre 640.000 y 825.000 millones de euros).[44]

Las grandes consultoras multinacionales son realmente muy grandes. En 2021, Deloitte era la tercera mayor empresa no cotizada de Estados Unidos, seguida de cerca por PwC en cuarta posición y EY en la sexta.[45] McKinsey y Boston Consulting Group se encontraban entre las cincuenta primeras, superando a compañías de biotecnología, gigantes de los seguros y titanes del entretenimiento. Accenture, cuyos ingresos por servicios de consultoría en 2019 fueron de 17.300 millones de dólares (15.880 millones de euros), fue la cuadragésima mayor empresa del mundo en 2021 por capitalización bursátil, por encima de gigantes globales como Royal Dutch Shell, Boeing y Eli Lilly.[46] Otra consultora de TI que se encuentra entre las cien mayores empresas cotizadas del mundo es la india Tata Consultancy Services, cuyos ingresos por servicios de consultoría en 2019 fueron de 14.900 millones de dólares (13.680 millones de euros).[47]

Estas empresas prestan servicios a nivel global y tienen oficinas en la mayoría de los países, en las que emplean a cientos de miles de personas. Las cuatro grandes están presentes en más de 130 países y emplean en total a unas 400.000 personas.[48] McKinsey opera en más de 130 ciudades de más de 65 países. A pesar de esta expansión, sus ingresos proceden en su inmensa mayoría de un puñado de estados. Un estudio sugiere que el 96 por ciento de los ingresos de consultoría provienen de América del Norte y Europa, y que el 70 por ciento de los honorarios de consultoría mundiales se generan en cinco naciones: Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Francia y Alemania.[49] Existen muchas razones que explican esta divergencia entre distintas regiones del mundo, más allá del simple hecho de que los honorarios de los consultores de gestión en los países en desarrollo suelen ser bastante inferiores a los que cobran en los mercados de consultoría occidentales.[50] Por ejemplo, los precedentes históricos del uso de esta fuente externa de capacidad o asesoramiento son mucho más antiguos en unas regiones que en

otras; las que ahora son las mayores empresas multinacionales surgieron en América del Norte y se expandieron primero a Europa. [51] Algunos países, como Japón, se han centrado históricamente en desarrollar conocimiento especializado, bien invirtiendo en el personal de sus instituciones o recurriendo al de otras organizaciones externas, como universidades o sindicatos. [52] Otros países también han introducido, en diferentes momentos, normas que limitaban el acceso de las consultoras de gestión occidentales a los clientes de la industria nacional. Por ejemplo, en 2014 el Gobierno chino ordenó a las empresas estatales que cortaran cualquier vínculo con las consultoras que tuvieran su sede en Estados Unidos. [53] La resistencia local de las empresas a las consultoras de gestión internacionales también ha restringido su crecimiento en determinados periodos, por ejemplo, en Corea del Sur a principios de la década de 2000. [54]

En cualquier caso, los datos financieros, por sí solos, no pueden decirnos demasiado. Esas cifras no revelan muchas cuestiones sobre el alcance de la actividad del sector de la consultoría —y su influencia— en la economía mundial. Esto ocurre sobre todo en el caso de los países en desarrollo, cuyo crecimiento en las últimas décadas ha sido mayor que el de los mercados occidentales, a pesar de que representan una pequeña parte de los ingresos totales de la consultoría a escala global. [55] En muchos países en desarrollo, no siempre han sido los gobiernos y las empresas locales los que han impulsado la contratación de las consultoras de gestión multinacionales, sino organizaciones intergubernamentales como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial, que han recomendado a los gobiernos endeudados que recurrieran a los consultores para desarrollar e implementar las reformas económicas orientadas al mercado que ponen como condición para sus préstamos. Este tipo de trabajo no se contabiliza en las estadísticas nacionales de consultoría de gestión.

Incluso dentro de un país o una región, la distribución de los ingresos obtenidos por los contratos no siempre refleja el alcance del trabajo del sector de la consultoría. Los datos cuantitativos rara vez

revelan la naturaleza del contrato con la consultora, y en las estadísticas no se diferencian con claridad la externalización de servicios y la adquisición de bienes.[\[56\]](#) Los datos sobre los ingresos de las seis mayores consultoras de externalización relacionados con contratos con el Gobierno del Reino Unido sugieren, sin embargo, que el gasto en sus servicios asciende a miles de millones. En la actualidad, la lista de proveedores estratégicos de la Oficina del Gabinete del Reino Unido —las empresas del sector privado que se consideran más importantes en la contratación pública— está formada por cuarenta empresas que operan en sectores de la economía como las telecomunicaciones, la defensa, las TI y la consultoría de gestión. Entre ellas se encuentran Atos, Capita, G4S, ISS, Serco y Sodexo. Desde 2015, estas seis empresas han recibido, en conjunto, contratos por valor de más de 20.000 millones de libras (23.500 millones de euros).[\[57\]](#) A escala mundial, solo en 2020, el valor de sus ventas combinadas fue superior a 68.000 millones de dólares (62.500 millones de euros).[\[58\]](#)

CONSEGUIR ACCESO

En los lucrativos mercados de América del Norte y Europa, cuando la demanda se ha reducido debido a las recesiones económicas o la reforma de las políticas públicas, las consultoras han empleado estrategias para seguir siendo relevantes, con la esperanza de que esto mejorara sus posibilidades de conseguir un contrato rentable en el futuro. Entre 2010 y 2015, por ejemplo, el Gobierno de coalición del Reino Unido introdujo medidas para revertir el grado en que el Gobierno anterior había recurrido a las consultoras de gestión. Sin embargo, varias consultoras multinacionales siguieron prestando servicios a los departamentos del Gobierno central de forma gratuita o a un precio muy reducido.[\[59\]](#) En declaraciones al *Guardian* en el año 2011, el responsable del sector público en KPMG explicó sin rodeos la estrategia de su empresa:

No podemos permitirnoslo [trabajar de manera gratuita] indefinidamente, pero sí hacerlo a corto plazo. Esperamos estar bien posicionados cuando el Gobierno decida que está preparado para pagar [...]. Las empresas como la nuestra siempre están dispuestas a entrar en los programas realmente importantes. Si puedes acceder a la parte del programa cuando estás pensando en cómo hacerlo, la esperanza es que puedas quedarte en él.[\[60\]](#)

En este caso, los ingresos bajos ocultan el alcance del trabajo de la empresa de consultoría. Para entender el papel que desempeñan hoy en día las consultoras de gestión en las economías de todos los continentes, no debemos fijarnos solo en los datos financieros, hay que prestar atención a lo que figura en los contratos, lo que hacen en realidad y cómo se desarrolla su relación. La enorme influencia del sector de la consultoría en los departamentos del Gobierno, las empresas y las organizaciones no gubernamentales (ONG) no se limita a las economías de América del Norte y Europa Occidental. Se contratan consultores desde el Sudeste Asiático hasta el África Occidental, y no solo como asesores, sino también como gestores y ejecutores de funciones esenciales; sus propuestas a los responsables de la toma de decisiones se adoptan como la última palabra.

En India, por ejemplo, la facturación anual de las empresas de consultoría aumentó de media un 10,8 por ciento anual en los cinco años previos a 2018, y ese año los ingresos del sector ascendieron a 64.800 millones de dólares (59.500 millones de euros).[\[61\]](#) En este país es el sector privado el que impulsa en gran medida la demanda, pero muchos organismos gubernamentales recurren cada vez más a los consultores para desempeñar funciones del Estado. Tata Consultancy Services es una clara beneficiaria de la creciente demanda de consultores. Desde 2008, ha sido la responsable de desarrollar el sistema de pasaportes de India y de gestionar centros donde se recopilan datos biométricos, se comprueban documentos y se expiden pasaportes. Mientras, en la comisión central de planificación, la asignación presupuestaria para servicios profesionales se multiplicó casi por cinco entre el periodo 2016-2017

y el año siguiente, y posteriormente aumentó un 30 por ciento en 2018-2019.[62]

A veces, los políticos de los países de renta baja y media justifican la amplia relación de sus gobiernos con el sector de la consultoría argumentando que las burocracias de su sector público son incapaces de adaptarse a las ambiciones de los responsables políticos recién elegidos. Por ejemplo, en países que se han visto obligados a pagar a una deuda creciente durante muchos años, o en los que la guerra o la corrupción han agotado o mermado las fuentes de ingresos públicos, la capacidad interna puede ser muy escasa. Pero la externalización a gran escala de la gestión y la prestación de servicios a empresas poderosas y opacas no suele ayudar al electorado y a las empresas a conseguir sus objetivos y, de hecho, puede socavarlos a largo plazo, paralizando el desarrollo e impidiendo la rendición de cuentas.

En Kenia, McKinsey ha participado en varias iniciativas económicas. La web de *Rest of World*, una publicación periodística sin ánimo de lucro que informa sobre los avances tecnológicos globales, investigó recientemente el papel que ha desempeñado la empresa en el costoso fracaso de Konza, el proyecto de «ciudad inteligente» de Kenia, situada a unos 65 kilómetros al sur de la capital del país, Nairobi.[63] La ciudad de Konza era la joya de la corona de la estrategia Vision 2030 de McKinsey, que la consultora desarrolló en 2008 por encargo del Gobierno keniano. La estrategia Vision 2030 de Kenia, que prometía crecimiento económico, creación de empleo e innovación tecnológica, ofrecía en teoría un plan para atraer inversiones de empresas tecnológicas multinacionales. Pero en 2021, trece años después de que empezara la construcción, la ciudad de Konza seguía desierta y sin inversores, al igual que otros proyectos Vision de McKinsey que la precedieron en Andhra Pradesh, Bombay y Malasia.[64]

En Indonesia también se produjo esta «participación» generalizada en la política económica nacional. En 2020, el Gobierno indonesio designó a McKinsey y Boston Consulting Group para dirigir la reforma de las 114 empresas estatales del país, cuyos ingresos combinados eran de 172.000 millones de dólares (158.000 millones

de euros). Aunque se desconoce el valor de este contrato, su alcance no tenía precedentes en el país. No se trataba de un puñado de asesores expertos que compartían ideas con ministros y funcionarios; el contrato dejaba en manos de los dos gigantes multinacionales de la consultoría la elaboración de una «hoja de ruta» para la reestructuración.[\[65\]](#)

CUESTIONAR LA OMNIPRESENCIA

Muchos ciudadanos, políticos y plataformas mediáticas han empezado a cuestionar a los gobiernos que confían en el sector de la consultoría, así como la asunción de que los contratos firmados con las grandes consultoras multinacionales crean valor. En mayo de 2021, el Senado australiano convocó a Boston Consulting Group a una investigación relacionada con los problemas del servicio postal del país, después de que la consultora hubiera firmado un contrato con el Gobierno de Australia por valor de 1,32 millones de dólares australianos (900.000 euros) para informar sobre la viabilidad futura del servicio. Los altos directivos de Australia Post habían expresado reiteradamente su preocupación por el trabajo de la consultora. Durante la investigación, los directores ejecutivos de BCG fueron incapaces de explicar qué nuevos análisis habían aportado. La presidenta de la investigación declaró con rotundidad: «Es difícil saber para qué ha servido realmente [el dinero]». [\[66\]](#) En el Reino Unido, entre críticas generalizadas al gasto gubernamental en consultores de gestión durante la pandemia de la COVID-19, el Comité de Cuentas Públicas del Parlamento británico presionó al Gobierno para que investigara los 2 millones de libras (2,35 millones de euros) que se había pagado a consultores de gestión para que evaluaran las peticiones presentadas por varias organizaciones benéficas para obtener fondos de emergencia. [\[67\]](#) Los periódicos sudafricanos han investigado a McKinsey, KPMG y Deloitte después de que sus contratos durante la presidencia de Jacob Zuma se vincularan con presuntos casos de corrupción en empresas estatales.

McKinsey llegó a un acuerdo con el Gobierno sudafricano para devolver 1.000 millones de rands (67 millones de euros) por el trabajo que realizó para Eskom, el monopolio estatal de la energía, junto con una empresa vinculada a los hermanos Gupta, acusados de utilizar sus estrechos vínculos con el expresidente para conseguir importantes contratos públicos.[\[68\]](#) Un informe de enero de 2022 publicado en el marco de una investigación del Gobierno sobre la «captura del Estado» sugería que debía considerarse la posibilidad de llevar a juicio la adjudicación de contratos a Bain & Co, que había sido acusada de permitir que Zuma debilitara la autoridad fiscal. En respuesta, la consultora dijo que el informe «describía mal» su papel, aunque también accedió a devolver los honorarios recibidos por ese contrato.[\[69\]](#) En agosto de ese año, el Gobierno británico prohibió a Bain & Co optar a concursos del sector público durante los tres años siguientes debido a su «grave mala práctica profesional» en Sudáfrica. La consultora presentó un recurso judicial contra esa decisión el mes siguiente.[\[70\]](#) Aunque, en muchos sentidos, las acusaciones contra las consultoras en Sudáfrica constituyen un caso único, han dado lugar a un importante debate público sobre su papel en las empresas y el Gobierno.

A pesar de que las investigaciones gubernamentales y los informes de investigación son importantes para concienciar sobre los problemas que suelen provocar las consultoras, estos rara vez cuestionan el papel del sector de la consultoría ni se plantean si la crisis es indicativa de contradicciones más profundas en el capitalismo contemporáneo. Sus propuestas, en cambio, tienden a centrarse en la mala gestión de los ejecutivos de la consultora, en los deficientes procesos de contratación en un departamento gubernamental, o en el comportamiento corrupto de individuos en ambas partes del contrato. En consecuencia, las soluciones que proponen son que se sustituya a los altos ejecutivos de la consultora, tal vez por un grupo de personas más representativo, y mejorar las estructuras de contratación y la transparencia. El origen del sector de la consultoría y los perjuicios que entraña son, sin embargo, estructurales, y están arraigados en el corazón del capitalismo y la política, por lo que la respuesta de los gobiernos y

las comisiones debería ser mucho más ambiciosa que la ofrecida hasta ahora.

LOS ORÍGENES DE LA CONSULTORÍA: UNA BREVE HISTORIA

En julio de 1971, Fernando Flores, un ingeniero y político chileno, trabajaba para la Corporación de Fomento de la Producción, un organismo público encargado de impulsar el desarrollo económico de su país. Tras la elección, el año anterior, del nuevo Gobierno del presidente Salvador Allende, Flores tenía ante sí una tarea difícil: gestionar los sectores recién nacionalizados de la economía chilena. Los líderes del partido no habían sido capaces de cumplir los objetivos de su política económica, entre ellos el crecimiento económico y la redistribución de los ingresos, y, a pesar de sus aspiraciones, el sector público chileno simplemente no tenía capacidad para cumplir el mandato para el que había sido elegido. Pero tampoco tenía miedo de recurrir al conocimiento y la experiencia pertinentes en el sector privado.

Así fue como la consultora de gestión británica de Stafford Beer acabó asesorando al Gobierno recién elegido. Fue una colaboración que acabaría desarrollando uno de los sistemas informáticos más innovadores de la época: el proyecto Cybersyn. Beer, un antiguo ejecutivo del sector siderúrgico con un estilo de vida fastuoso,[\[71\]](#) no era socialista, pero vio en la colaboración con el Gobierno socialista de Allende una oportunidad para poner en práctica sus revolucionarias investigaciones e ideas sobre gestión. El Gobierno quería desarrollar un sistema asistido por ordenador que le ayudara a tomar decisiones económicas utilizando datos en tiempo real para prever diferentes escenarios. El núcleo del proyecto era una sala central de operaciones en la que los políticos podrían ver simulaciones estimadas de la economía chilena bajo diferentes condiciones, lo que les ayudaría a tomar decisiones sobre la política

económica. Al principio, también se pensó como un canal democrático a través del cual los trabajadores pudieran contribuir a esas decisiones. No es exagerado decir que el proyecto Cybersyn era una empresa ambiciosa. En aquel momento, la potencia informática de todo el país era inferior a la de un iPhone.

Aun así, con el asesoramiento de Beer, el proyecto Cybersyn avanzó en la consecución de sus objetivos tecnológicos, antes de que la agitación política, que culminó dos años después en el violento golpe militar del general Augusto Pinochet, subvirtiera cualquier esperanza de una estrategia industrial a largo plazo.[\[72\]](#) Aunque duró poco, la relación funcionó para todos los implicados: el Estado chileno aprendió nuevos enfoques para cumplir su mandato democrático y Beer desarrolló su teoría de la «cibernética de gestión». El proyecto le resultó tan gratificante, que Beer acabó yéndose del Reino Unido para trabajar a tiempo completo para el Gobierno chileno.

El golpe de Pinochet impidió que Chile siguiera desarrollando el conocimiento que había adquirido gracias al proyecto Cybersyn y el trabajo realizado con Stafford Beer. Pero en todo el mundo hay multitud de ejemplos históricos de asociaciones con consultores que contribuyeron a generar conocimiento y capacidades para alcanzar objetivos democráticos. Tras la Segunda Guerra Mundial, por ejemplo, cuando los gobiernos de Europa y América del Norte establecieron modelos de estado de bienestar, los consultores desempeñaron un papel valioso, asesorando, entre otras cosas, sobre «un uso más eficiente de los servicios públicos y las prácticas de limpieza en los hospitales para el Ministerio de Sanidad» en el recién creado Servicio Nacional de Salud británico.[\[73\]](#)

Durante buena parte del siglo xx, cuando a los gobiernos y las empresas les faltaban competencias, recurrían a los consultores como fuente de conocimiento. Aunque también existía el riesgo de que su trabajo se viera influido indebidamente por la política, la escala y el alcance de los contratos de consultoría eran mucho menores que en la actualidad. Esto empezó a cambiar a partir de finales de la década de 1970, cuando nuevos intereses económicos

reconfiguraron muchas sociedades tras la llegada al poder de políticos como Margaret Thatcher en el Reino Unido y Ronald Reagan en Estados Unidos, que no creían que los gobiernos pudieran crear valor. Estos dirigentes facilitaron que los mercados prestaran servicios públicos e introdujeron políticas que transformaron las estructuras corporativas. Se produjo un cambio que convirtió a las empresas de consultoría en actores clave de la política y los negocios, así como del desempeño de funciones importantes en toda la economía.

En la década de 1990, por ejemplo, los cambios en el NHS que supervisaron los consultores de gestión estuvieron «motivados en gran medida por el intento de los *trusts* hospitalarios y las autoridades sanitarias de encontrar formas de sobrevivir a los constantes déficits financieros». Según un estudio académico, «como las oficinas regionales del NHS ya no proporcionan [a los *trusts* hospitalarios y las autoridades sanitarias] conocimiento especializado de planificación, recurren a consultores de gestión privados».[74] Se contrató a consultores para que prestaran servicios de gestión, porque la gestión interna había quedado mermada a consecuencia de las medidas de «recorte», y no como fuente de información o experiencia, como solía ocurrir antes con mayor frecuencia.

En otro ejemplo, que tuvo lugar tras la promulgación de la Ley de Sanidad y Asistencia Social de 2012, el NHS se vio obligado a contratar a consultores de gestión para gestionar los servicios sanitarios. La ley había dispuesto que las autoridades locales responsables de poner en marcha los servicios sanitarios, los Grupos de Comisionamiento Clínico (CCG, por sus siglas en inglés), fueran dirigidos por médicos de familia locales, con el argumento de que estos médicos están integrados en las poblaciones de pacientes y, por lo tanto, podrían representar los intereses de estos. Desde el principio, la sociedad civil y los organismos profesionales cuestionaron este cambio y sostuvieron que, a pesar de su contacto estrecho con los pacientes, los médicos de cabecera no tienen por fuerza el tiempo ni los conocimientos necesarios para negociar

contratos adecuados con los proveedores, por lo que probablemente recurrirían a consultores de gestión privados para que les asesoraran, socavando así las pretensiones democráticas de la reforma.^[75] Por su parte, el Real Colegio de Médicos de Medicina General afirmó que «los CCG podrían externalizar a proveedores privados la mayoría de las funciones que se les habían encargado». ^[76] Ahora sabemos que, desde la aprobación de la ley, los CCG gastaron millones de libras en servicios de consultoría de gestión proporcionados por empresas como McKinsey, PwC y Deloitte.^[77] Irónicamente, el ministro de Sanidad que supervisó la implantación de la ley, Andrew Lansley —un político conservador—, había criticado al Gobierno de Blair apenas unos años antes, en 2006, por «recurrir a los consultores de gestión en un intento desesperado de compensar los fracasos de su gestión».^[78]

¿Qué explica la transformación del papel de los consultores en el NHS entre la década de 1950 y el cambio de milenio? ¿Hasta qué punto este cambio refleja una transformación más amplia del sector de la consultoría y de la gobernanza? ¿Fue el sector de la consultoría un simple actor pasivo dentro de la evolución general del capitalismo o desempeñó un papel activo en su configuración?

CUANDO LOS CONSULTORES ASESORABAN

Los gobernantes —reyes y reinas, sumos sacerdotes y líderes espirituales— siempre han tenido asesores, pero el establecimiento de grandes mercados para la consultoría es un hecho propio de la industrialización de la producción en las sociedades occidentales. Los historiadores suelen situar el nacimiento de la consultoría moderna en uno de estos tres periodos: finales del siglo XIX, con la aparición de los «ingenieros consultores» en Europa y Estados Unidos; la popularización de la «gestión científica» y las ideas de Frederick Taylor dos décadas más tarde, y el desarrollo de los métodos de «contabilidad de costes», que dio lugar a McKinsey en la década de 1920.^[79] Cada uno de estos periodos es fundamental para

entender, respectivamente, la aparición, el afianzamiento y la expansión de la consultoría actual.

El relato del historiador Christopher D. McKenna sobre «la profesión más nueva del mundo» empieza en la década de 1870, con la segunda Revolución Industrial. En ese momento, empresas como General Electric y Standard Oil habían empezado a contratar a ingenieros por periodos breves, a diferencia de otros empleados que estaban integrados en la compañía. Lo hicieron para intentar «controlar el ritmo de la innovación en sus industrias basadas en la ciencia».[80] Estos primeros consultores de ingeniería eran verdaderos expertos en su campo: solían ser graduados de programas de ingeniería procedentes de universidades prestigiosas y estaban al día de los últimos conocimientos científicos. Con el tiempo, algunos ingenieros que habían sido contratados de esta manera decidieron formalizar su trabajo y establecer lo que se conoció como consultoras de ingeniería. Entre ellos estaba Arthur D. Little, un químico del MIT que fundó su empresa homónima en 1909, después de haber trabajado en varios contratos en Boston, Massachusetts. La empresa sigue existiendo con el mismo nombre y, de hecho, su página web la describe como «la primera consultora de gestión del mundo».[81]

En otros nuevos sectores también estaban sucediendo cosas que conformarían la práctica de la consultoría a principios del siglo XX. En 1911, Frederick Taylor publicó su ensayo *Los principios del management científico*. Había desarrollado las ideas del texto durante décadas de trabajo en el área de producción de empresas manufactureras.[82] Taylor había tenido varios empleos relacionados con la maquinaria en diversas compañías manufactureras antes de convertirse en consultor de ingeniería. Fue esta experiencia en las áreas de producción la que inspiró en buena medida su pensamiento, lo cual no significa que priorizara los intereses de quienes trabajan en ellas. De hecho, la Federación Estadounidense del Trabajo, la mayor organización de sindicatos del país, se opuso a la gestión científica porque «considera al trabajador un mero

instrumento de producción y lo reduce a un accesorio semiautomático de la máquina o la herramienta».[83]

Sin embargo, según Taylor, la gestión científica suponía el «desarrollo de una verdadera ciencia» de la gestión. Defendió que había que encontrar el «mejor método» de fabricación para sustituir el viejo sistema de la «regla empírica», según el cual los trabajadores utilizaban el medio que les parecía más adecuado para hacer una tarea a partir de su experiencia. Taylor lo consideraba menos eficiente.[84] Sostenía que, aunque había muchas maneras diferentes de realizar una tarea, «entre los diversos métodos y herramientas utilizados para cada operación en un oficio, siempre hay un método y una herramienta que son más rápidos y mejores que el resto».[85] Más de un siglo después, en 2022, mucha gente está familiarizada con una de las ideas clave que expuso en *Los principios del management científico*. Que, con el fin de encontrar la forma más eficiente de producir bienes, puede conocerse la forma más eficiente de organizar el área de producción de una fábrica si se divide un proceso en tareas individuales y se calcula el tiempo necesario para completarlas. Los otros tres principios también tenían que ver con la mejora de la eficacia. El segundo principio de Taylor era que los directivos debían seleccionar al trabajador más eficiente de manera «científica», lo cual implicaba observar a todos los empleados y seleccionar entre ellos a los que tuvieran las características más adecuadas para una labor concreta. Luego, esta persona recibiría formación para desempeñar esa tarea, «mientras que en el pasado elegía su trabajo y se formaba sola lo mejor que podía».[86] Su tercer principio era que los directivos debían supervisar a los trabajadores para garantizar que las tareas se realizaban de manera «científica». Y, por último, que debía existir un reparto entre directivos y trabajadores que Taylor describió como «equitativo»: los directivos debían encargarse de planificar y supervisar el trabajo, y los trabajadores, de llevarlo a cabo, pero ambos tenían que cooperar, lo que requería que los primeros «asumieran una parte de la responsabilidad por los resultados mucho mayor que la que, en condiciones normales, asume la dirección».[87]

El taylorismo y el movimiento de la «gestión científica» en general fueron muy influyentes en las industrias manufactureras de Estados Unidos y Europa durante las primeras décadas del siglo xx. En buena medida, porque generaron un torrente de consultoras de gestión y consultores independientes que los promovieron en todas partes. Encontró apoyo incluso en la Unión Soviética, que solía oponerse a las ideas estadounidenses. Tras, en un principio, rechazar el taylorismo por considerarlo un «sistema “científico” de trabajo agotador [...] para exprimir al trabajador y que trabajara el triple durante la jornada laboral»,[\[88\]](#) a mediados de la década de 1920, tanto Lenin como Trotsky ya lo habían abrazado. Y contrataron a Walter Polakov, un consultor radicado en Estados Unidos, para que les asesorara sobre el desarrollo de las industrias nacionales y el primer plan quinquenal y trabajara en Moscú, Tula y Kovrov.[\[89\]](#)

En muchos sentidos, el taylorismo fue un producto de los avances tecnológicos que habían hecho posible la rápida industrialización de Estados Unidos. La introducción de nueva maquinaria promovió el deseo de acelerar el trabajo manual en la fábrica y aumentar la producción para incrementar los beneficios. Pero Taylor y los consultores que predicaban sus ideas también transformaron lo que se entendía popularmente como una «buena» empresa y, en última instancia, cómo se crea valor en la producción.

El taylorismo no trataba a los trabajadores como mano de obra humana, sino como «recursos» de la fábrica. Esa fue la primera teoría que los consultores adoptaron en masa. Pero, sobre todo, fue uno de los primeros ejemplos de reestructuración corporativa impuesta desde arriba y basada en una idea de la consultoría de gestión. Representó un punto de inflexión en el desarrollo industrial.

DE LA INGENIERÍA A LA MATRIZ

A lo largo del siglo xx, las consultoras seguirían desarrollando y comercializando numerosas ideas y herramientas, a menudo en colaboración con escuelas de negocios. Una de las más conocidas es

la «matriz de crecimiento-participación» presentada por Boston Consulting Group en 1970. Según esta entidad, llegó a ser utilizada por la mitad de las empresas de Fortune 500 (la lista anual de la revista *Fortune* de las 500 empresas estadounidenses con mayores ingresos).[\[90\]](#) La matriz es una tabla dividida en cuatro cuadrantes que representan distintos grados de rentabilidad (véase la figura 2). El cuadrante de la «vaca lechera» se asigna a las áreas de negocio cuyo crecimiento es bajo pero tienen una cuota de mercado alta; las empresas deben ordeñarlas para obtener liquidez que puedan reinvertir en otros sitios. El cuadrante del «perro» se adjudica a las áreas de negocio que las empresas deberían vender porque no son rentables o suponen un riesgo. El cuadrante de la «estrella» representa aquellas áreas de negocio que tienen un crecimiento alto y una elevada cuota de mercado, lo que significa que las empresas deberían invertir en ellas, porque tienen un gran potencial de futuro. Por último, el cuadrante del «signo de interrogación» es para las partes de la empresa sobre cuyo futuro existe un alto grado de incertidumbre.

La matriz de crecimiento-participación se desarrolló en Estados Unidos en un contexto en el que las empresas se enfrentaban cada vez a más presiones financieras. En la década de 1970, en una situación de crisis y restricciones, se «propagó como el fuego». Apenas dos años después de su presentación, más de cien grandes empresas estadounidenses utilizaban la matriz, y en las décadas siguientes se enseñaría en escuelas de negocios de todo el mundo. Sin embargo, los académicos de este campo siguieron siendo escépticos. Las críticas, tanto a la matriz de crecimiento-participación como a las tendencias en la planificación de carteras de inversión de las que surgía, afirmaban que no eran exhaustivas e ignoraban factores importantes de la estrategia corporativa, como la relación entre la cuota de mercado y el flujo de caja.[\[91\]](#)

		CUOTA DE MERCADO	
		Alta	Baja
CRECIMIENTO	Alto	 Estrella	 Signo de interrogación
	Bajo	 Vaca lechera	 Perro

Fuente: BCG, 2021.

Figura 2. Matriz de crecimiento-participación de Boston Consulting Group

En cualquier caso, no fueron las ideas y los métodos de las consultoras los que provocaron el aumento generalizado de los contratos de consultoría de gestión en Estados Unidos durante la década de 1930. Fue, más bien, la consecuencia inesperada de la legislación aprobada tras la Gran Depresión de 1929.^[92] El principal objetivo de la ley bancaria Glass-Steagall de 1933 era limitar el poder de los bancos, obligándoles a separar su actividad comercial de la de inversión. Antes, se permitía que los banqueros comerciales llevaran a cabo «investigaciones financieras» que más tarde realizarían los consultores de gestión, pero la ley les prohibió prestar estos servicios consultivos. La Ley de Valores, establecida ese mismo año, disponía que la financiación bancaria de las empresas fuera precedida de «la investigación de la empresa en cuestión, realizada por una firma de consultores competentes». La Comisión de Bolsa y Valores (SEC, por sus siglas en inglés) exigió que las grandes empresas de contabilidad, que, al igual que los bancos, habían realizado previamente «investigaciones financieras», «reorganizaran sus prácticas profesionales en torno a las auditorías de empresas», ante la preocupación de que existieran conflictos de intereses. En ese momento, para esas empresas los contratos de auditoría eran mucho más lucrativos que los de consultoría. Esto dejó una puerta

abierta a las consultoras de gestión, que ahora eran los únicos asesores que estaban legalmente autorizados a prestar asesoramiento de gestión a las empresas. En consecuencia, «la consultoría de gestión no creció mediante un proceso gradual de evolución lineal, sino que surgió de la ruptura de un equilibrio competitivo debida al cambio normativo que se produjo a principios de la década de 1930».[93]

LA CONSULTORÍA EN CIFRAS

Una de esas empresas fue McKinsey & Company. James O. McKinsey era profesor de contabilidad en la Universidad de Chicago cuando fundó su firma en 1926. McKinsey fue uno de los primeros en desarrollar y defender el método de la «contabilidad de costes», que tenía por fin prestar a los directivos consejo basado en la evaluación de los costes variables y fijos de la compañía. La contabilidad de costes dio lugar, dentro de una evolución más general, a la teoría microeconómica neoclásica, que transformaría radicalmente la manera de actuar del Estado, las empresas y los mercados financieros. Hoy estos métodos de análisis son una práctica habitual en el sector privado, pero en su momento fueron revolucionarios. Y fueron amados por algunos y odiados por muchos otros, incluida la profesión contable convencional.

El negocio de McKinsey se benefició de la Gran Depresión, porque ofrecía asesoramiento financiero a empresas con problemas. Entre sus clientes durante la década de 1930 estuvo la empresa de grandes almacenes Marshall Field & Company. Fundada a mediados del siglo XIX, había prosperado en los locos años veinte, pero enseguida, tras salir a bolsa en 1930, experimentó dificultades. La empresa «había perdido 12 millones de dólares en los cinco años previos y tenía que hacer frente a la inminente devolución de un préstamo».[94] Chicago, donde tenía el mayor de sus grandes almacenes, era también, desde finales del siglo XIX, una de las ciudades de Estados Unidos donde los trabajadores estaban más

sindicados, y hacía tiempo que Marshall Field & Company era objeto de acciones sindicales, a las que solía responder brutalmente, por ejemplo despidiendo a trabajadores por estar en compañía de un miembro del sindicato.[95] Las propuestas que McKinsey hizo a la empresa no solo suponían un modo de afrontar los retos financieros, sino de frenar de una vez las aspiraciones del sindicalismo. McKinsey aconsejó a Marshall Field que debía «especializarse: deshacerse del negocio mayorista, vender sus dieciocho fábricas textiles, centrarse por completo en la venta al por menor y recortar, recortar y recortar».[96] Al final, más de 1.200 empleados fueron despedidos y a James O. McKinsey se le ofreció el puesto de presidente y director ejecutivo de Marshall Field, que aceptó. El asesoramiento de McKinsey & Company en el caso de Marshall Field demuestra el papel político que a menudo desempeñó el sector de la consultoría, incluso en el siglo xx. Al recomendar la reducción de puestos de trabajo a semejante escala, en una época de enfrentamiento con los sindicatos y empobrecimiento, McKinsey proporcionó a los ejecutivos de Marshall Field un actor externo y al que culpar de la decisión aparentemente imparcial.

McKinsey & Company siguió creciendo en las décadas siguientes, incluso después de la prematura muerte de su fundador a causa de una neumonía en 1937.[97] Durante este periodo, el crecimiento de muchas consultoras de gestión estadounidenses se vio favorecido por la disponibilidad de contratos en el creciente sector de la defensa, en un momento en el que el país se preparaba para el conflicto con la Unión Soviética, que luego se materializaría en una prolongada Guerra Fría que duraría la mayor parte del siglo. Las agencias gubernamentales que se enfrentaban a restricciones presupuestarias y exigencias tecnológicas recurrieron a los consultores de gestión en busca de ayuda. Por ejemplo, la consultora Booz Allen, fundada en 1914 y que se convertiría en uno de los mayores contratistas del Ejército estadounidense en el siglo XXI, fue fichada para asesorar sobre la reestructuración de toda la organización de la Armada de Estados Unidos.[98] También se contrató a grandes consultoras para que asesoraran sobre la

adaptación de algunas empresas a la producción en tiempos de guerra, y para su reconversión después del conflicto.^[99] De hecho, durante la Segunda Guerra Mundial no solo se recurrió más al asesoramiento de las consultoras, también aumentó el empleo directo de consultores en puestos en el ejército: estos se convirtieron en una fuente de capacidad militar. Por ejemplo, Richard Paget, un socio de Booz Allen, fue «nombrado jefe de la Oficina del Ingeniero de Gestión de la Armada, y Mark Cresap (otro consultor de Booz Allen) fue contratado para un cargo similar en el ejército».^[100]

La participación de McKinsey en los primeros años de la Administración Nacional de Aeronáutica y el Espacio (NASA, por sus siglas en inglés), durante la Guerra Fría, ejemplifica cómo los servicios de asesoramiento de las consultoras podían utilizarse en las luchas políticas internas. En 1958, se creó la NASA con un presupuesto de 300.000 millones de dólares, una cifra sin precedentes. Sus directores reconocieron que sería necesario trabajar con contratistas técnicos; había que adquirir nuevas tecnologías, y el desarrollo de capacidades implicaría necesariamente aprender de otros actores.

Sin embargo, hubo desacuerdos sobre el papel que debían desempeñar en la evolución de la agencia los consultores de gestión. Su primer director, Keith Glennan, tenía una preferencia ideológica por la participación de los consultores de gestión en el desarrollo y las operaciones de la NASA;^[101] en una ocasión, en una entrevista se describió a sí mismo como «una persona que confía en gran medida en el consejo externo».^[102] El objetivo de uno de los primeros contratos que supervisó Glennan era evaluar la estructura organizativa que los administradores sénior habían implantado en la NASA. Glennan quería «que venga alguien y nos estudie a nosotros y lo que pensábamos que íbamos a hacer, o lo que el personal pensaba que íbamos a hacer, los altos cargos [...] y, si fuera necesario, sugiera cambios en la estructura propuesta por el NACA [las siglas en inglés del Comité Asesor Nacional para la Aeronáutica]».^[103] Ese contrato se adjudicó a McKinsey, que sería

un asesor clave durante todo el mandato de Glennan y proporcionaría una justificación externa —y en teoría desinteresada— a su aspiración de aumentar el uso de contratistas, en lugar de internalizar las capacidades técnicas de la agencia, porque quería «evitar adiciones excesivas a la nómina federal».[104] McKinsey cumplió con creces los deseos del director, al recomendar que la «sociedad de libre empresa [de Estados Unidos] dicta que la industria debe desempeñar un papel lo más amplio posible».[105] No obstante, la estrategia que Glennan y McKinsey defendían se vería cuestionada con la publicación de un informe de David Bell, el director de Presupuestos, en 1962, un año después de que Glennan dimitiera de la NASA. Aunque la agencia siguió recurriendo en gran medida a proveedores técnicos para la creación de sus sistemas, el Informe Bell, como se conocería, recogía claramente que la gestión y el control de los programas debían seguir haciéndose en la propia NASA y que el mantenimiento de las capacidades internas para la gestión de los contratos era de la máxima importancia.[106]

LA CONFORMACIÓN DEL CAPITALISMO DE POSGUERRA

Tras la Segunda Guerra Mundial, los consultores de gestión siguieron asesorando al Gobierno federal de Estados Unidos y, en un intento de contribuir a la consecución de objetivos ambiciosos, se hicieron cargo de contratos de servicios sociales y de administración. En 1947, el expresidente Hoover puso en marcha una comisión para integrar las estructuras de varias agencias y mejorar la eficacia de la Administración; se encargó a consultores de gestión que «dirigieran quince de sus treinta y cuatro estudios».[107] Un académico sugiere que el aumento de la contratación de consultores en los gobiernos estatal y locales fue una consecuencia de la adopción, cada vez mayor durante ese periodo, de prácticas, lógicas y estructuras empresariales en el sector público. Y describe cómo el sector de la consultoría desempeñó un papel activo en la promoción de estas en los organismos gubernamentales, al mismo tiempo que se

beneficiaba de esos cambios. Los proyectos para los que fueron contratadas las consultoras iban desde iniciativas estratégicas a escala urbana, como el programa «Ciudades modelo» de Nueva York, hasta tareas de reestructuración locales, como el contrato de Booz Allen para reorganizar el presupuesto educativo de Pasadena. [\[108\]](#) También se recurrió a ellas para que, a medida que se adoptaban nuevas formas organizativas, asesoraran sobre cambios en los sistemas sanitarios. [\[109\]](#)

Durante ese periodo, las empresas de consultoría también influyeron en el desarrollo de las economías europeas. El papel de las consultoras de gestión estadounidenses en Europa formó parte de la difusión más amplia de las ideas y los modelos de gestión de Estados Unidos, en la que «el Plan Marshall, en concreto, facilitó la expansión de las empresas de consultoría estadounidenses en Europa». [\[110\]](#) Implementado en 1948, el Plan Marshall fue un programa de recuperación económica dirigido por Estados Unidos que proporcionó ayuda a los países europeos tras la devastación de la Segunda Guerra Mundial.

A medida que aumentaba el valor de los contratos de consultoría en las décadas de posguerra, empezaron a ganar terreno otros dos tipos de consultoras que en el siglo XXI acabarían dominando el mercado. Aunque en Estados Unidos los tipos de servicios que podían ofrecer las auditoras seguían restringidos, en la década de 1950 algunas de ellas —sobre todo Arthur Andersen— empezaron a aceptar contratos de asesoría relacionados con la gestión de sistemas de información. Estas empresas estaban ampliando espectacularmente el alcance geográfico de sus actividades contables, al seguir el crecimiento de sus principales clientes, una tendencia que continuaría hasta las últimas décadas del siglo XX. Lo consiguieron sobre todo mediante la adquisición y la fusión de consultoras locales en distintos países. En Canadá, por ejemplo, la filial nacional de KPMG «se formó a partir de la fusión de “más de 115 firmas en comunidades de todo Canadá”». [\[111\]](#) Las oleadas de fusiones y adquisiciones entre las auditoras continuaron a lo largo del siglo XX, de modo que, en 1996, «el 93 por ciento de los ingresos

obtenidos ese año por las dieciocho auditoras más importantes de Estados Unidos fueron a parar a las seis grandes»[\[112\]](#) —Price Waterhouse, Peat Marwick McLintock, Coopers & Lybrand, Ernst & Young, Deloitte Touche Tohmatsu y Arthur Andersen—, que auditaron a 494 de las empresas de Fortune 500.[\[113\]](#) Como ocurrió en muchos otros sectores, a finales del siglo XX el de las empresas de auditoría había experimentado una gran concentración.

Tal vez no resulte sorprendente que, tras haberse ganado la reputación de ser meticulosas y cuantitativamente rigurosas, las auditoras se convirtieron en asesores habituales cuando los departamentos gubernamentales y las empresas empezaron a adoptar las TI.

Desde que, en la década de 1950, los gobiernos del Reino Unido y Estados Unidos introdujeron los ordenadores en departamentos de la Administración pública, gestionaron internamente el mantenimiento de las infraestructuras de TI. De hecho, a lo largo del siglo XX, el sector público ha sido el origen de muchas innovaciones clave en la informática, en parte debido a los avances militares, pero también a las reformas para burocratizar la función pública y hacer más eficientes los procesos de comunicación.[\[114\]](#) Sin embargo, los gobiernos también deseaban con frecuencia las tecnologías administrativas que se habían desarrollado en el sector privado, sobre todo si ya habían demostrado su eficacia en las empresas. En esos casos, mucho antes de las tecnologías informáticas digitales, los departamentos gubernamentales recurrieron a las compañías tecnológicas tanto para implantar los nuevos sistemas como para que les asesorasen sobre cómo utilizarlos.[\[115\]](#)

Los historiadores han estudiado por qué durante el siglo XX el Estado británico, en concreto, perdió sus capacidades internas en TI. Mar Hicks, por ejemplo, sostiene que la pérdida de las «competencias informáticas del Estado» se produjo cuando, durante las décadas de 1960 y 1970, los puestos informáticos de la Administración pública pasaron a estar dominados por hombres.[\[116\]](#) Antes, las mujeres realizaban la mayor parte de las tareas informáticas. Antonio Weiss sostiene que en el Reino Unido fue la

creciente brecha de competencias entre el Estado y los consultores de Arthur Andersen lo que llevó a la Administración pública a externalizar el conocimiento especializado y las infraestructuras de TI.[\[117\]](#) Los datos sobre la composición de género en el sector de la consultoría durante el siglo XX sugieren una tercera hipótesis, que sintetiza los dos argumentos anteriores: que en esas décadas el sector de la consultoría estuvo dominado abrumadoramente por hombres,[\[118\]](#) y por lo tanto es probable que la «masculinización» de las TI, tanto en el Estado como en otros sitios, tenga relación con el aumento de los consultores informáticos en el Estado. No obstante, la pérdida de capacidades que se produjo como resultado de la creciente dependencia de los consultores fue un proceso gradual hasta las últimas décadas del siglo, cuando la elección de gobiernos neoliberales en el Reino Unido y Estados Unidos condujo a una transformación sin precedentes de la economía mundial, que reconfiguró de manera radical la relación entre las administraciones y el sector privado.

En Estados Unidos, el éxito de las consultoras de TI también se vio favorecido por una normativa de 1956 que, para evitar los monopolios, prohibía a los contratistas informáticos ofrecer a los clientes asesoramiento sobre sus sistemas. En concreto, el Departamento de Justicia prohibió a IBM prestar asesoramiento sobre la instalación y el uso de ordenadores.[\[119\]](#) En el transcurso del siglo XX, la auditoría se convirtió poco a poco en una actividad de escaso margen para las grandes auditoras, que en las décadas de 1970 y 1980 se centraron cada vez más en conseguir contratos para estos servicios de consultoría de TI, que eran mucho más lucrativos. Algunas auditoras escindieron legalmente sus divisiones de auditoría y de consultoría, aunque las entidades nunca se separaron del todo porque la auditoría seguía estando subvencionada por la consultoría. Arthur Andersen, por ejemplo, creó en 1989 Andersen Consulting, la empresa que con el tiempo pasaría a llamarse Accenture.[\[120\]](#) En el Reino Unido, no había normas que impidieran a las empresas de TI prestar servicios de consultoría, lo que explica en parte por qué durante la segunda mitad del siglo XX las mayores empresas de

consultoría de TI, por ejemplo, Capgemini Sogeti, International Computers Limited (ICL) y Computer Sciences Corporation (CSC), tuvieron su sede en el Reino Unido o estaban muy consolidadas allí. [\[121\]](#)

LAS OPORTUNIDADES DEL NEOLIBERALISMO

La década de 1980 dio lugar a la mayor transformación que ha experimentado la naturaleza de la consultoría. En esos años, el tamaño del sector y las funciones que desempeñaba en el Gobierno y las empresas cambiarían para siempre con la introducción del neoliberalismo, un programa económico que incluía la liberalización del mercado, la privatización de las empresas estatales y la reforma de la gestión del sector público. Cada una de estas reformas generaría unas oportunidades sin precedentes para las consultoras de gestión, porque muchos de quienes estaban en el poder consideraron que el sector privado era más efectivo y eficiente que la Administración.

La elección, en 1979, de Margaret Thatcher en el Reino Unido y la de Ronald Reagan el año siguiente en Estados Unidos estuvieron precedidas por una década de agitación en la economía mundial. Esta empezó con la desintegración de las instituciones que, a partir de la década de 1940, habían contribuido a mantener la estabilidad monetaria. Cuando el gasto militar en Vietnam comenzó a ejercer una presión fiscal cada vez mayor sobre el presupuesto federal, el presidente Nixon decidió unilateralmente en 1971 poner fin a la convertibilidad de los dólares estadounidenses en oro. Esto provocó la inmediata devaluación del dólar y contribuyó a ralentizar el crecimiento económico, disparar el desempleo y subir los precios de las materias primas; un fenómeno conocido como «estanflación», que caracterizó las economías de muchos países durante la década de 1970. Los efectos del desmoronamiento de las instituciones financieras globales de la posguerra se vieron exacerbados por la crisis del petróleo de 1973, que en Estados Unidos provocó una

recesión y que los potenciales inversores retuvieran allí su capital. Al otro lado del Atlántico, la inestabilidad económica, que también pasaba factura a la población del Reino Unido, culminó en el «invierno del descontento» de 1978-1979, durante el que se produjeron huelgas masivas convocadas por los sindicatos y duras críticas en los medios de comunicación contra el Partido Laborista, que gobernaba entonces, pero cuyas batallas internas imposibilitaban cualquier toma de decisiones económicas.

En este contexto, llegaron al poder los primeros gobiernos neoliberales elegidos en las urnas. Durante las décadas de posguerra, en Estados Unidos y el Reino Unido las estrategias económicas habían seguido, en líneas generales, un modelo que debía su nombre al economista y político británico John Maynard Keynes. El keynesianismo era una forma de capitalismo que defendía la utilización de políticas monetarias y fiscales anticíclicas para mantener la estabilidad económica, así como el aumento de la inversión en infraestructuras públicas y el gasto en servicios sociales como la sanidad y la educación. Tras ganar las elecciones, tanto el Partido Conservador en el Reino Unido como el Partido Republicano en Estados Unidos enseguida declararon que este modelo era el origen de las dificultades que estaban experimentando sus ciudadanos, y propusieron en su lugar un programa económico neoliberal que también se estaba probando en la dictadura militar chilena del general Pinochet.[\[122\]](#)

Desarrollado por un grupo de economistas académicos de la Universidad de Chicago, el neoliberalismo puede definirse como una teoría que considera que el mercado es el único creador de valor en la sociedad. En este paradigma, el papel del Estado se reduce a garantizar que se dan las «condiciones» adecuadas para que el mercado funcione correctamente, por ejemplo, mediante la aplicación de leyes antimonopolio que aseguren la competencia entre las empresas. Las políticas neoliberales suelen entenderse como medidas que reducen el Estado para permitir que los actores del mercado crezcan gracias a una mayor competencia.[\[123\]](#) De hecho, el Partido Conservador británico utilizó términos similares en su manifiesto de 1979 para describir sus propuestas de políticas

económicas. Pero aunque en algunos países, sobre todo en el Sur Global, se recortaron los presupuestos públicos tras la introducción de la agenda neoliberal, es más exacto describir el neoliberalismo como una teoría que aboga por la reconfiguración de las instituciones del Estado y la reorientación del gasto público como medios de transferir a los actores del mercado una mayor responsabilidad en la producción de bienes y servicios. En realidad, las políticas neoliberales no supusieron, a largo plazo, una reducción significativa del gasto público ni un aumento de la competencia en sectores clave. Con Thatcher, el gasto público total gestionado aumentó en términos reales un 7,7 por ciento entre 1979 y 1990. [\[124\]](#) En Estados Unidos, durante la presidencia de Reagan el gasto federal también aumentó un 9 por ciento de media cada año. Si bien esto se debió en gran medida al aumento del 35 por ciento del gasto en defensa, también se ampliaron programas públicos como Medicare. Las normas que limitaban las fusiones entre dos empresas del mismo sector se relajaron; además, la subsiguiente «oleada de adquisiciones» se vio facilitada por cambios que liberalizaron la regulación financiera y posibilitaron el acceso de las empresas a determinados tipos de financiación. [\[125\]](#) El proceso por el que se depende cada vez más del capital y la deuda para realizar operaciones, lo cual lleva a un mayor reparto de beneficios para los inversores, se conoce como «financiarización».

LA PRIVATIZACIÓN Y EL CRECIMIENTO DE LOS GIGANTES DE LA CONSULTORÍA

El neoliberalismo creó nuevas posibilidades de expansión para la consultoría en la empresa y la Administración. En el sector privado, la aparición de empresas enormes, de un tamaño inédito, como consecuencia de las fusiones y adquisiciones, y el acceso más sencillo al crédito, hicieron que las consultoras de gestión desarrollaran ramas de asesoría especializadas en estrategia multinacional. Como las consultoras habían establecido oficinas en

todo el mundo, muchos líderes políticos se creyeron sus afirmaciones de que contaban con experiencia local. También se recurría a ellas con frecuencia en busca de ideas y análisis antes de una operación de fusión o adquisición. Y cuando los consejos de administración de las empresas vieron cómo aumentaba su riesgo de responsabilidad, debido al gran tamaño de estas y a la utilización de una financiación más arriesgada, los directivos recurrieron cada vez más a los consultores de gestión en busca de ayuda, y de alguien a quien señalar en el caso de que las cosas fueran mal. En Estados Unidos, a partir de mediados de la década de 1980, hubo consultoras y otras empresas profesionales que fueron codemandadas en litigios de accionistas contra consejos de administración corporativos, una práctica que terminó con la aprobación de la Ley de Reforma de Litigios sobre Valores Privados de 1995, que abolió la responsabilidad solidaria de las empresas profesionales. Las grandes consultoras «se encontraron, cada vez más, vendiendo legitimidad, no una simple transferencia de conocimiento».[126] La financiarización de muchas empresas durante esta década se vio acompañada de una mayor presión de los accionistas para que las compañías mejoraran su productividad, lo que aumentó todavía más la demanda de nuevas ideas y técnicas que el sector de la consultoría prometía que mejorarían los márgenes de beneficio.[127]

Mientras tanto, en el sector público el gasto en consultoría se disparó y marcó el inicio de una expansión de los mercados de servicios gubernamentales que no ha parado desde entonces. Los datos del Reino Unido ilustran la magnitud de este crecimiento, similar al de otros gobiernos, desde Canadá hasta Australia, en las décadas de 1990 y 2000. En 1979, cuando se celebraron las elecciones generales en el Reino Unido, el Gobierno gastaba alrededor de 6 millones de libras anuales en servicios de consultoría; cuando Margaret Thatcher dimitió como primera ministra once años después, la cantidad se había multiplicado por más de cuarenta, hasta los 246 millones de libras.[128] En Francia, el mercado de la consultoría de gestión aumentó de manera constante, pasando de 1.000 millones a 7.000 millones de francos en la década transcurrida entre 1982 y 1992.[129] En Canadá, el gasto anual de la

Administración en «otros servicios profesionales» experimentó un incremento continuado, pasando de 239 millones de dólares canadienses en 1981-1982 a 1.550 millones en 2000-2001.[\[130\]](#) Un estudio académico que describe cómo el «gerencialismo» de mediados de la década de 1980 permitió a los gestores una asignación flexible de los «gastos de corrientes» entre el personal interno y la contratación externa señala que en Australia los departamentos gubernamentales gastaron una media de 142,635 millones de dólares australianos al año entre 1987 y 1999.[\[131\]](#)

La mayor participación de los consultores en la Administración estaba relacionada con su crecimiento en el sector privado.[\[132\]](#) Aunque sus funciones en el sector público eran muy variadas, las consultoras de gestión fueron fundamentales en dos reformas clave. En primer lugar, la privatización de empresas estatales y la introducción de nuevas normas de competencia en el sector público, lo que provocó una mayor externalización de los servicios públicos y generó nuevas fuentes de ingresos para las empresas de consultoría. Los gobiernos, por su parte, contrataron a consultoras para que les asesoraran sobre el traspaso de las empresas a manos privadas. En 1992, por ejemplo, se recurrió a consultores de McKinsey para que ayudaran a la Comisión Británica de Transporte con la «estrategia de privatización» del sistema ferroviario.[\[133\]](#) Se contrató a consultores de Coopers & Lybrand, KPMG y Deloitte Haskins & Sells para que asesoraran sobre una serie de cuestiones relacionadas con la privatización de los ferrocarriles.[\[134\]](#) Durante la presidencia de Reagan, se recurrió a consultores privados para que realizaran evaluaciones que ayudaran a determinar si un bien o un servicio debía privatizarse o subcontratarse, en función de si podía considerarse una «función inherentemente gubernamental».[\[135\]](#) Por ejemplo, la Oficina de Administración y Gestión de Recursos de la Agencia de Protección Ambiental (EPA, por sus siglas en inglés) adjudicó un contrato de 9 millones de dólares para llevar a cabo una amplia gama de tareas relacionadas con cuestiones de gestión, entre ellas el establecimiento de un marco y unos criterios para evaluar cuándo debían subcontratarse las actividades comerciales que se

realizaban internamente. Un informe elaborado en 1991 por la Oficina General de Contabilidad de Estados Unidos sobre el uso que hacían los organismos federales de las consultoras planteaba cierta preocupación por el conflicto de intereses derivado de la contratación de estas empresas para establecer los criterios de externalización: «La participación de un contratista en la especificación de qué actividades pueden realizarse mediante una subcontrata hace que sea posible que en el futuro este se encuentre asociado a algunas de las actividades que identificó como apropiadas para la subcontratación». Los autores del informe también señalaban que el caso de la EPA era potencialmente incompatible con las normas que regían la contratación en aquel momento, porque el contratista «parecía tomar la iniciativa en la configuración de importantes políticas de la agencia». Cuando se les preguntó, los funcionarios de la EPA reconocieron que «probablemente este trabajo debería haberse realizado dentro de la agencia. Sin embargo, esta no contaba con suficiente personal disponible, ni con personal con la experiencia necesaria». También reconocieron que «no había suficiente capacidad interna para dirigir, supervisar y monitorear de manera adecuada este contrato».[136]

Las compañías que querían adquirir empresas estatales también recurrieron al sector de la consultoría en busca de asesoramiento para que sus ofertas prosperaran. Un asesoramiento que se basaba en el conocimiento que las empresas consultoras habían adquirido sobre el funcionamiento del Gobierno gracias a sus contratos con el sector público. Luego, las compañías que ganaban una licitación pedían asesoramiento a los consultores sobre la gestión de la empresa recién adquirida, porque solían ser entidades con estructuras organizativas complejas, sujetas a regulaciones específicas y que a menudo funcionaban como monopolios naturales. Esta dinámica siguió un patrón similar en los nuevos mercados para la contratación de servicios públicos. Reagan aprobó en 1984 la Ley de Competencia en la Contratación, que obligaba a las agencias del Gobierno federal estadounidense a generar «una competencia plena y abierta mediante el uso de procedimientos

competitivos». En el Reino Unido el equivalente fue la «licitación competitiva obligatoria», que creó un mercado externo para los servicios públicos.

Dado el potencial lucrativo que suponía para las consultoras de gestión la privatización de empresas estatales y la externalización de servicios públicos, tal vez no resulte sorprendente que con frecuencia defendieran activamente estas políticas en las administraciones en las que trabajaban. Una vez más, es evidente la manera en que el sector de la consultoría se vio conformado por la evolución del gobierno y a la vez participó en ella. Durante las décadas de posguerra, en Europa y América del Norte las burocracias del sector público se habían guiado por un modelo de gobierno que vinculaba jerárquicamente a los funcionarios de un departamento con el ministro que tenía autoridad política en su ámbito de actuación. La Administración pública se regía por estrictas normas procedimentales dirigidas a garantizar que las actuaciones de los funcionarios se ajustaran lo máximo posible a las instrucciones de los cargos electos. A partir de la década de 1980, los políticos neoliberales empezaron a reclamar la introducción en el sector público de un paquete de reformas conocido como Nueva Gestión Pública (NGP). Aunque fue un término controvertido cuando apareció, hoy se acepta que la NGP significa, en resumen, una agenda política cuyo objetivo era que las prácticas en el sector público fueran más «empresariales». Con la NGP, los funcionarios se regían por indicadores de rendimiento que evaluaban el sector público en función de su rentabilidad, su eficiencia y la satisfacción del cliente (ciudadano), utilizando planteamientos del sector privado. Entre las medidas políticas de la NGP estaban la remuneración de los funcionarios en función de su desempeño; la aplicación de parámetros financieros que se usaban en el sector privado, como la contabilidad de costes y las cuentas de resultados; la descentralización de la burocracia y la concesión de mayor discrecionalidad a los gestores públicos, y la tendencia a considerar a los ciudadanos como «clientes» cuya «satisfacción» con los servicios públicos podía medirse como un indicador de eficacia.[\[137\]](#)

Los gobiernos contrataron consultores de gestión para implementar dichas reformas administrativas porque percibían que dominaban estas prácticas empresariales. Pero, en estos contratos, los consultores también actuaron como «difusores» y promotores de la NGP, sobre todo en el Reino Unido.[\[138\]](#)

En 1991, los académicos Christopher Hood y Michael Jackson acuñaron el término «consultocracia» para describir lo que identificaban como la creciente influencia de los consultores de gestión en las administraciones públicas de los gobiernos. La consultocracia se entendía como un «movimiento interesado, concebido para promover los intereses profesionales de un grupo de élite de Nuevos Gestores» (altos directivos y consultores) y un «vehículo para obtener ventajas particularistas». [\[139\]](#) Asimismo, se recurría cada vez más a los consultores no solo como fuente de asesoramiento o legitimación en reformas controvertidas. En muchos países, el alcance de su función evolucionó al mismo tiempo que aumentaba el gasto en ellos. [\[140\]](#) Un estudio del sector público británico publicado en 2001 descubrió, por ejemplo, que la utilización de consultores «como un recurso adicional para que sustituyeran al personal interno» estaba ganando importancia, en comparación a su contratación para «trabajar en un problema concreto o introducir una nueva técnica». [\[141\]](#) En otras palabras, la contratación de consultores como capacidad de gestión externalizada era cada vez mayor, como atestiguan los ejemplos de las oficinas regionales del NHS británico y la EPA estadounidense.

En la última década del siglo XX, el término «consultocracia» ya resultaba insuficiente para describir la realidad. Los departamentos de los sectores públicos del Reino Unido, Estados Unidos y muchos otros países estaban cada vez más influidos por el consejo de los consultores, cuyo trabajo como asesores en el sector privado también se estaba ampliando. Y, a través de contratos para desempeñar funciones gubernamentales, se transfirió al sector de la consultoría un poder significativo, lo que aseguró su papel no solo como intermediario pasivo, sino como un agente activo en los cambios económicos y de gobernanza más generales; de este modo,

el sector de la consultoría diseñaba las reformas al tiempo que se beneficiaba de ellas. A partir de la década de 1980, este sistema económico —y la influencia de los consultores en él— ya no se limitó a Europa y América del Norte. Las consultoras se convertirían en los «soldados rasos» de las organizaciones internacionales de gobernanza, dominadas por estos países desarrollados, en su intento de exportar las reformas neoliberales a todo el mundo.[\[142\]](#)

CONSULTORES SIN FRONTERAS

Las alteraciones económicas de la década de 1970 en el Norte Global —los países más ricos de Europa, América del Norte, Australasia y algunos lugares de Asia— producirían, a lo largo de esos años, perturbaciones en las economías del Sur Global, los países en desarrollo de África, América Latina, el Caribe y algunas regiones de Asia. Combinados con los problemas locales derivados de las luchas para independizarse de las fuerzas coloniales, estos hechos culminaron en una serie de crisis de deuda soberana que desde entonces han perseguido a las economías de ingresos bajos. Durante las décadas de 1960 y 1970, sobre todo después de la crisis del petróleo de 1973, muchos países en desarrollo que querían fomentar sus industrias pidieron préstamos a acreedores radicados en el Norte Global, como el Banco Mundial y bancos con sede en Nueva York. En América Latina, por ejemplo, el total de la deuda pendiente de cualquier procedencia pasó de unos 29.000 millones de dólares en 1970 a unos 159.000 millones en 1978, y alrededor del 80 por ciento de esta deuda pertenecía a gobiernos nacionales, organismos gubernamentales o empresas privadas con garantías públicas.[\[143\]](#) Los acreedores estaban encantados de prestar cantidades tan grandes porque creían (incorrectamente) que el crecimiento que habían experimentado esos países gracias a la inversión en infraestructuras se mantendría. Pero cuando, hacia finales de la década, en Estados Unidos los tipos de interés empezaron a dispararse, a los países en desarrollo (entre ellos

México, Filipinas, Nigeria, Marruecos y Costa de Marfil) les resultó cada vez más difícil hacer frente al pago de la deuda. A principios de la década de 1980, en muchos países la deuda había aumentado tanto que resultó evidente que muchos no podrían seguir cumpliendo con las obligaciones acordadas, lo que provocaría un «impago de la deuda soberana». En un intento por recuperar sus economías, estos países se vieron obligados a solicitar nuevos acuerdos de préstamo al Banco Mundial y al Fondo Monetario Internacional.

El Banco Mundial y el FMI, que en su momento habían defendido que los gobiernos tomaran la iniciativa para desarrollar su capacidad industrial, abogaban a finales de la década de 1970 por políticas neoliberales. Los préstamos a los países en desarrollo que se enfrentaban a una crisis económica estaban condicionados a la adopción de reformas para privatizar las empresas estatales y liberalizar el comercio y las finanzas. Fueron los llamados «Programas de Ajuste Estructural» (PAE). Las empresas de consultoría ayudaron a implementar estas reformas gracias a su relación directa con las empresas y los gobiernos. Por ejemplo, en 1987 Nigeria se vio obligada a pedir un préstamo de 452 millones de dólares al Banco Mundial, que se lo concedió con la condición de que llevara a cabo un PAE que incluía «iniciativas para limitar el gasto público, reducir el tamaño del sector público, mejorar la gestión de los activos de propiedad pública, mejorar las asignaciones a las infraestructuras y los sectores sociales y confiar más en las fuerzas del mercado».^[144] Como parte del programa, el Gobierno estableció por decreto un Comité Técnico de Privatización y Comercialización para supervisar la privatización de 110 empresas estatales, que estaba «compuesto por profesionales procedentes del sector privado muy motivados y bien pagados [...] entre ellos bancos comerciales y de inversión, empresas de contabilidad y jurídicas, y consultores de gestión». Según escribía en aquella época un «especialista en privatizaciones» del Banco Mundial que antes había trabajado como consultor de gestión, una lección aprendida de las

privatizaciones en Nigeria era «la necesidad de recurrir plenamente a consultores especializados»:

En todo el mundo la experiencia en privatizaciones es cada vez mayor. Cuando en el propio país se disponga del conocimiento necesario, este debe utilizarse, pero los gobiernos no deberían dudar en recurrir a la experiencia de otros países que hayan implementado con éxito programas de privatización. Los donantes internacionales suelen estar dispuestos a contribuir a la financiación de este tipo de ayuda.[\[145\]](#)

De hecho, a veces el empleo de consultores externos fue una de las condiciones para la concesión de préstamos a los países en desarrollo. Por ejemplo, las del préstamo del Banco Mundial a Guinea-Bisáu incluían un artículo que decía: «Para ayudar al BNG [las siglas en portugués del Banco Nacional de Guinea-Bisáu] a cumplir sus obligaciones [...] el prestatario, actuando a través del BNG, deberá: (i) contratar a un equipo de consultores y expertos en gestión de proyectos; y (ii) asignar un número adecuado de profesionales locales cualificados y personal de apoyo en el BNG para trabajar con dicho equipo en el cumplimiento de dicha obligación». [\[146\]](#)

México fue el primer país en incurrir en un impago durante la crisis de la deuda de la década de 1980. La reestructuración de su economía, impuesta por los préstamos del FMI, continuó en esa década y la de 1990, durante las presidencias de Miguel de la Madrid y Carlos Salinas, también ellos partidarios del neoliberalismo. En la privatización de las empresas estatales y los bancos públicos mexicanos participaron numerosas consultoras extranjeras, así como bancos privados con sede en Europa y América del Norte. McKinsey y Booz Allen prepararon las propuestas de venta de más de la mitad de las dieciocho privatizaciones bancarias, en las que también intervino Price Waterhouse. Mercer, que hoy es más conocida como empresa de gestión de activos, pero que entonces era ante todo una consultora de gestión, fue contratada para asesorar sobre la reestructuración de los Ferrocarriles Nacionales de México.[\[147\]](#) Aunque las políticas neoliberales fueron concebidas por académicos,

Estados e instituciones financieras del Norte Global, las empresas de consultoría ayudaron a ejecutar esos cambios sobre el terreno en el Sur Global y a garantizar que la transformación neoliberal del capitalismo fuera mundial.

TRANSICIONES LUCRATIVAS

En Hong Kong, los gobernantes coloniales británicos recurrieron a consultores de gestión para «modernizar» la Administración ya en 1974, cuando contrataron a McKinsey para dirigir la reestructuración de la maquinaria gubernamental, y luego volvieron a recurrir a ella para que participara en el programa de reformas de la década de 1990.[\[148\]](#) En Angola, se contrató a Arthur D. Little para que asesorara sobre la gestión de la empresa petrolera estatal tras la independencia de Portugal.[\[149\]](#) Después de la caída del Muro de Berlín en 1989, el sector de la consultoría también se benefició de la agitación política que, como es sabido, llevaría al académico Francis Fukuyama a declarar que la humanidad había llegado al «fin de la historia» con la hegemonía del liberalismo occidental.[\[150\]](#) Las grandes consultoras multinacionales, como Ernst & Young, McKinsey, Bain, PricewaterhouseCoopers y BCG consideraron que la disolución de la Unión Soviética abría un nuevo mercado y se establecieron rápidamente en Europa central y oriental. También aparecieron nuevos actores nacionales en la mayoría de los antiguos países soviéticos. La transición del comunismo al capitalismo impulsó la privatización a gran escala y la venta de muchas empresas nacionales a grandes entidades extranjeras, o la fusión con ellas, lo que creó muchas oportunidades para las consultoras.[\[151\]](#) Dentro de la Administración, había que resolver nuevos problemas operativos, tecnológicos y de recursos humanos: «Bain, BCG, Berger, Kearney, McKinsey, entre otras, estaban listas para ayudar y asesorar». Países como Bulgaria, Hungría y Eslovenia crearon asociaciones nacionales de consultoría de gestión.[\[152\]](#)

Sin embargo, quizá sea la experiencia de China con el sector de la consultoría la que haya seguido más de cerca los cambios tectónicos que se han producido en la economía política mundial. La llegada al país de las empresas de consultoría occidentales se remonta a las reformas liberalizadoras aprobadas en 1978 por Deng Xiaoping. Antes de que estas entraran en el país, el asesoramiento empresarial lo proporcionaban sobre todo académicos de universidades e instituciones de investigación, a menudo de forma gratuita.[\[153\]](#) Pero, a medida que las multinacionales norteamericanas y europeas se trasladaban a China, las consultoras con las que estas empresas trabajaban en sus países de origen les siguieron y establecieron oficinas locales en las grandes ciudades donde se habían abierto filiales. Entre las primeras en llegar estuvieron Boston Consulting Group, Bain & Company, McKinsey, A.T. Kearney y Booz Allen Hamilton. En aquella época, las consultoras occidentales emplearon en China estrategias similares a las que utilizaban en otros mercados emergentes. Los servicios se prestaban gratuitamente o a un precio muy inferior al del mercado mundial. Aunque esto significaba que, al principio, los márgenes de beneficio eran bajos, las empresas esperaban ampliar la cuota de mercado gracias a estos costes iniciales, cuando la compra de asesoramiento empresarial se convirtiera en una práctica habitual y las normas de la producción capitalista global se propagaran por el país. De hecho, en las décadas siguientes, cuando la inversión extranjera directa se disparó y las empresas estatales chinas se globalizaron, surgieron muchas oportunidades para las consultoras occidentales. Sin embargo, las empresas de consultoría no siempre fueron populares. Un ejemplo es el contrato del año 2001 entre McKinsey y la empresa china Start Computer Group.[\[154\]](#) McKinsey había sido contratada en 1998 para reestructurar la organización de su cliente. Pero en 2001 los inversores estaban escudriñando Start Computer Group por registrar pérdidas durante dos años consecutivos. En una entrevista televisada que se emitió a todo el país en abril de ese año, los ejecutivos de la empresa vincularon explícitamente sus pérdidas al asesoramiento prestado por los consultores de McKinsey. Más tarde, los medios de comunicación chinos atribuyeron el fracaso de

McKinsey a su «desconocimiento de las particularidades del contexto y la cultura empresarial china».[155]

Del mismo modo que la oleada de fusiones de la década de 1980 alentó que las consultoras crearan nuevos servicios especializados para gestionar organizaciones multinacionales, las aspiraciones de las empresas estatales de China —combinadas con las presiones desde arriba para innovar en las prácticas de gestión— también fomentaron el crecimiento del sector de la consultoría en ese país. Andersen Consulting incluso «colaboró con el Gobierno central chino en la organización de un programa de formación de tres semanas para ejecutivos como, por ejemplo, secretarios del Partido en empresas estatales chinas de alto perfil». En 2007, más del 70 por ciento de los ingresos de la consultoría en China procedían de empresas locales.[156] A finales de la década de 1990, las reformas liberalizadoras del Gobierno chino se intensificaron cuando el Partido Comunista, con el objetivo de acumular poder en la economía mundial, trató de estimular el crecimiento del sector privado. Una vez más, la disponibilidad de asesoramiento comercializado reforzó cambios más amplios en la estructura de la economía.

En un reciente estudio etnográfico, se descubrió que una consultora multinacional radicada en China «desempeña un papel fundamental a la hora de convertir [las empresas públicas chinas] en objetivos de inversión viables»:

Al definir los objetivos, los procesos y las operaciones de las empresas estatales chinas, [la consultoría] contribuye a crear un relato según el cual estas son entidades profesionalizadas, modernizadas y con una «buena gestión».[157]

El caso de China da fe de las diferencias en el cómo, el cuándo y hasta qué punto las consultoras fueron aceptadas en distintos países. Las divergencias nacionales en el uso que se hace de las empresas de consultoría están bien documentadas,[158] y es evidente que las diferencias en las economías, la concepción del papel del Estado, la cultura y la ideología, las relaciones industriales y la educación de un país afectan tanto a la demanda como a la oferta de consultoras de gestión.[159] Se recurre más a los servicios

de consultoría en las economías de mercado liberales, como la del Reino Unido, que en las economías de mercado coordinadas, como la de Alemania.[\[160\]](#) En algunos países, las consultoras extranjeras no han logrado captar el interés de los mercados de clientes locales y su alcance ha sido limitado; pero, incluso en esos casos, este se ha conseguido a través de clientes multinacionales con filiales en esos países. En Corea del Sur, por ejemplo, «las consultoras de gestión occidentales disfrutaron de una preponderancia efímera tras la crisis económica asiática de 1997, después de la cual disminuyó el atractivo de las “mejores prácticas” occidentales».[\[161\]](#) En la actualidad, aunque algunas compañías occidentales tienen una base en el país, su capacidad para mantener clientes no está en absoluto garantizada. En diciembre de 2020, Oliver Wyman anunció que había cerrado su oficina en Seúl después de casi dos décadas, tras años de disminución de ingresos y proyectos. Esta pérdida de negocio se debió en parte a la tendencia cada vez mayor en Corea del Sur de contratar a consultores propios en aquellos mercados de clientes que son clave, entre ellos el sector de los servicios financieros.[\[162\]](#)

Aun así, a finales del milenio, pocos países del mundo no estaban influidos de alguna manera por el sector de la consultoría, porque los cambios económicos originados en el mundo angloamericano se extendieron más allá de sus fronteras. Pero, aunque el alcance de este sector se había ampliado de una manera espectacular, y se habían establecido muchas empresas nuevas en antiguas colonias y países exsoviéticos, el mercado seguía dominado por un puñado de gigantes con sede en América del Norte y Europa. Tendría que producirse, en 2001, el escándalo de Enron, que provocó la mayor quiebra en la historia de Estados Unidos, para que los gobiernos de esos países reconocieran la importancia estructural que había adquirido el sector de la consultoría y que, en manos de intereses poderosos, esa influencia podía tener graves consecuencias para sus economías.

¿CONTENER A GOLIAT?

A finales del siglo xx, la asesoría se había convertido en una enorme fuente de ingresos para muchos tipos de empresas integradas horizontalmente. En ningún sector esto fue tan evidente como en las grandes auditoras, que dependían cada vez más de ingresos procedentes de contratos que no estaban relacionados con la auditoría, en teoría, su «principal» línea de negocio. Estas consultoras «empezaron a verse a sí mismas como asesores empresariales de alto nivel más que como empresas centradas sobre todo en la auditoría». Entre 1982 y 1990, el porcentaje de los ingresos de las seis grandes procedente de la auditoría pasó del 62 por ciento a algo menos del 50 por ciento.[\[163\]](#) Aunque estas empresas continuaron realizando auditorías, se trataba de una actividad con un margen reducido, que se ofrecía sobre todo «por los beneficios derivados que podía generar una auditoría», en concreto:

Una auditoría permitía a la auditora entrar en la empresa del cliente y descubrir cómo funcionaban sus distintos sistemas de negocio. Si la auditora detectaba tangencialmente aspectos de los sistemas del cliente que podían mejorarse, entonces tenía una oportunidad de vender servicios de consultoría para solucionar los problemas del cliente.[\[164\]](#)

Al inicio del milenio, el porcentaje de la auditoría había disminuido aún más y ahora representaba menos de un tercio de los honorarios de las seis grandes.[\[165\]](#) En buena medida, esto se debió a que los ingresos que estas empresas obtenían con el asesoramiento se habían disparado. Entre 1996 y 1998, los ingresos de Ernst & Young procedentes de la consultoría de gestión crecieron más del 30 por ciento, mientras su negocio de auditoría solo lo hizo un 10 por ciento.[\[166\]](#) La consultoría seguiría siendo fundamental para los márgenes de beneficio de estas empresas hasta que el colapso del gigante energético Enron doblegó a la profesión contable en Estados Unidos.

Las empresas empleaban diversas estrategias para «vender de manera cruzada» sus numerosos servicios, y recurrían a las

conexiones existentes y su pretendido conocimiento organizacional. Barbara Ley Toffler, antigua consultora de Arthur Andersen, describió así el proceso de la venta cruzada: «Normalmente, el auditor —el guardián de la sacrosanta relación— organizaba la reunión con el cliente y luego llamaba a todos los consultores que podía para que vinieran y se lucieran».[167] Las auditoras se habían convertido en ventanillas únicas que prestaban servicios profesionales básicos en todas las áreas operativas y de gobierno. Por desgracia, los riesgos sistémicos de esta dinámica no se detectaron antes de que fuera demasiado tarde.

Cuando sus ejecutivos cometieron fraude contable, Enron era una de las mayores empresas energéticas del mundo y un proveedor esencial de gas natural en Estados Unidos. Había prosperado con rapidez durante la década de 1990, pero este crecimiento se debía en buena medida al elevado precio de las acciones de la compañía, que fue posible gracias a una combinación de trucos contables legales y unas cuentas anuales fraudulentas e ilegales. En Estados Unidos, la desregulación del mercado de la energía promovida durante la presidencia de Reagan había permitido a Enron no registrar parte de su pasivo, de modo que los inversores no conocían la magnitud ni la naturaleza de todas las deudas de la empresa energética. Además, esta había ido mucho más allá de lo que permitía la laxa regulación al transferir algunas pérdidas a empresas fantasma radicadas en paraísos fiscales, lo que le permitió eludir el pago de impuestos. Una investigación del *New York Times* descubrió que Enron no pagó impuesto de sociedades en Estados Unidos en cuatro de los años comprendidos entre 1996 y 2001, y utilizó casi novecientas filiales con sede en paraísos fiscales para ocultar la verdadera naturaleza de sus beneficios, pérdidas y deudas.[168] Al final, los accionistas, los periodistas y los analistas de Wall Street empezaron a darse cuenta de que algo iba mal. Luego, el nuevo consejero delegado dimitió tras seis meses en el cargo, no sin antes haber liquidado acciones de la empresa por valor de 33 millones de dólares. El precio de las acciones de la compañía se desplomó y ninguna otra empresa aceptó un acuerdo de fusión con ella. En poco tiempo, Enron no tuvo más remedio que declararse en quiebra, lo

que provocó la pérdida de miles de puestos de trabajo de la noche a la mañana y cortes de electricidad que durarían semanas.

Los ejecutivos de Enron acabaron declarándose culpables, o fueron declarados culpables, de cargos que incluían fraude, blanqueo de dinero y uso de información privilegiada. Pero no habían actuado solos. Contaron con la connivencia de la auditora de la empresa, Arthur Andersen, que no alertó a los organismos competentes de las trampas financieras utilizadas por los empleados de la energética. Justo después de la bancarrota de Enron, la actuación de Arthur Andersen se convirtió en objeto de una investigación penal. Sus empleados dedicaron la noche posterior a la quiebra a destruir documentos y borrar correos electrónicos que pudieran probar su participación en la auditoría de Enron, una escena que los medios de comunicación nacionales recogerían ampliamente en los días y semanas siguientes. Aunque la condena por «obstrucción a la justicia» derivada de esta actuación fue anulada más tarde por el Tribunal Supremo, el daño a la reputación de la compañía fue tan grande que la división de auditorías de Arthur Andersen dejó de operar. No obstante, con un nuevo nombre, Accenture, la parte de la empresa dedicada a la consultoría se convertiría en una de las mayores consultoras del mundo.

La quiebra de Enron y la implicación de Arthur Andersen se pintaron, en general, como cosa de algunos delincuentes y unas cuantas manzanas podridas. Pero análisis posteriores sugirieron que el origen del caso era mucho más estructural. Tras la quiebra de Enron, los funcionarios públicos se enterarían del «conflicto de intereses inherente entre los honorarios de 27 millones de dólares que la empresa recibía por la consultoría de gestión y los 25 millones de dólares que Andersen recibió de Enron por su trabajo de auditoría».[169] Al igual que muchas otras empresas, Arthur Andersen había estado utilizando sus servicios de auditoría como un producto «reclamo» para conseguir contratos de consultoría de gestión. La auditoría se había convertido en un elemento estructural importante para los futuros ingresos de la otra mitad del negocio de Arthur Andersen. Durante este periodo, los clientes no se limitaban a buscar diferentes presupuestos para las auditorías, sino que

empezaron a participar en una práctica llamada «compra de opiniones», con la que «también intentaban determinar hasta qué punto cada empresa podía interpretar las normas contables para presentar el estado financiero del cliente a gusto de la dirección». [170] Estas dos características del sector —la venta cruzada que hacían los auditores y la compra de opiniones de los clientes— crearon incentivos para que un auditor emitiera juicios favorables a los ejecutivos de su cliente; en este caso, Enron.

El *Economist* había anticipado los riesgos de esta incipiente dinámica de los servicios de auditoría en un artículo de 1990, cuando en el Reino Unido la profesión estaba sometida a un mayor escrutinio:

Todos los problemas de los auditores tienen un origen común: ya no se les considera imparciales [...]. Al igual que las agencias de publicidad y los banqueros de inversión, en la década de 1980 sucumbieron a la moda de los conglomerados de servicios. Las ocho grandes empresas se convirtieron en las seis grandes al fusionarse una y otra vez, en un esfuerzo por ofrecer bajo un mismo paraguas una amplia gama de servicios corporativos, como asesoramiento fiscal, consultoría de gestión, finanzas corporativas y, sí, bancarrota. Esto hizo que, por desgracia, dependieran de negocios cuyos honorarios no son recurrentes, como es el caso de la consultoría; también les animó a recortar los honorarios de la auditoría para conseguir otros negocios. Cuando la auditoría se convierte en un reclamo, no es de extrañar que se haga mal o de manera confusa. [171]

Fue este conflicto de intereses generado por la dinámica estructural del sector lo que hizo que en la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 se incluyeran disposiciones que prohibían explícitamente que en Estados Unidos las auditoras prestaran servicios de consultoría de gestión a las empresas que estaban auditando. [172] Esta ley se elaboró en respuesta a Enron y otros escándalos financieros en los que existía un patrón similar en el comportamiento de las auditoras. La quiebra de la empresa de telecomunicaciones WorldCom en el verano de 2002 fue otro ejemplo de cómo la actividad delictiva de los ejecutivos se había pasado por alto debido a un conflicto de intereses de la auditora de la empresa, que de nuevo era Arthur Andersen. En el caso de WorldCom, la proporción de los ingresos

obtenidos por Arthur Andersen de la consultoría y de la auditoría era de tres a uno, mayor aún que en el de Enron. En un discurso pronunciado en enero de 2003, Cynthia A. Glassman, miembro de la Comisión de Bolsa y Valores, contó que la ley «se promulgó en julio en respuesta a los fraudes financieros de Enron, WorldCom y otras corporaciones, y a la constatación de que muchos de los “guardianes” responsables de prevenir el fraude no habían hecho su trabajo». Señaló cómo, durante la década de 1990, «las cambiantes condiciones empresariales habían presionado a los auditores para que diversificaran los servicios que ofrecían a las empresas cotizadas», lo que, a su vez, «había presionado a los auditores para hacer lo que fuera con tal de satisfacer las expectativas de Wall Street».[173]

A pesar de los riesgos a los que respondían, las disposiciones de la Ley Sarbanes-Oxley no se aprobaron en otros países. En el Reino Unido, los legisladores consideraron la posibilidad de adoptar una ley equivalente, pero al final decidieron no hacerlo. Incluso en Estados Unidos, las disposiciones eran limitadas. Aunque en su momento los legisladores sí identificaron los conflictos de intereses inherentes a los servicios prestados por las grandes auditoras, no había nada en la ley que impidiera a estas prestar servicios de consultoría a clientes no relacionados con la auditoría pero que pertenecieran al mismo sector o compartieran inversores.[174]

En las licitaciones, las grandes consultoras también utilizaron la estrategia de hacer ofertas muy a la baja para conseguir contratos de consultoría. De esta forma, algunos de estos contratos —sobre todo para nuevos clientes o en mercados emergentes— se convertían en «reclamos» que incentivaban la provisión de asesoramiento para satisfacer al cliente contratante a corto plazo, aunque a largo plazo tal vez no fuera beneficioso para la empresa o, de hecho, para la sociedad en general. Cuando los servicios de consultoría tienen una función legitimadora y evitan la intervención reguladora, esta tendencia incentiva aún más la creación de herramientas que permitan al cliente alcanzar objetivos financieros o políticos a corto plazo, al mejor precio posible.

Desde que se difundieron los modelos y las ideas empresariales estadounidenses durante la Guerra Fría hasta las políticas de ajuste estructural del Banco Mundial en la década de 1980, las consultoras de gestión aprovecharon las principales transformaciones que tuvieron lugar en las economías de todo el mundo y se vieron ayudadas por las reformas del gobierno que introdujo el neoliberalismo. A pesar de la caída en desgracia de Arthur Andersen, el sector de la consultoría seguiría creciendo y conformando las economías.

4

EL GIRO HACIA LA EXTERNALIZACIÓN: GOBERNAR MEDIANTE LA CONSULTORÍA Y LA TERCERA VÍA

El martes 1 de octubre de 2013 debería haber sido un día trascendental en la historia de Estados Unidos. Tras décadas de campaña, por fin había entrado en vigor la ley del Gobierno federal que garantizaría a los ciudadanos el acceso a una atención médica básica. La Ley de Cuidado de la Salud Asequible, aprobada tres años antes y apodada «Obamacare», incluía tres disposiciones clave: la ampliación de la elegibilidad para Medicaid, el programa público de seguro médico; la exigencia de que todos los ciudadanos tuvieran algún tipo de seguro médico, y la reforma de los sistemas de prestación para que la asistencia sanitaria fuera asequible, incluso en el caso de las personas con enfermedades previas. En resumen, Obamacare fue una misión audaz para que en Estados Unidos más personas disfrutaran de una atención médica que necesitaban.

La reforma sanitaria fue uno de los elementos centrales de la campaña electoral de Barack Obama en 2008, y en los años posteriores a su victoria se produjeron tensos debates y negociaciones sobre qué debía implicar esta. Se recurrió a muchos contratistas para que gestionaran la ejecución de partes fundamentales de Obamacare. Entre ellas HealthCare.gov, la web mediante la cual los ciudadanos podían contratar seguros médicos privados subvencionados en una plataforma de compraventa e inscribirse en Medicaid. HealthCare.gov era esencial para la reforma de Obama. Antes del lanzamiento de la web, el 1 de octubre de 2013, el presidente decía al terminar las reuniones con el personal

de la Casa Blanca: «Quiero recordar al equipo que esto solo funciona si funciona la tecnología».[175]

La web se puso en marcha un martes de octubre inusualmente caluroso. Con unos pocos clics, los residentes en Estados Unidos que antes no podían permitirse un seguro pronto podrían cambiar eso. Matt Warren, que tenía una esposa y dos hijos, dijo en declaraciones a CBS *News* que esperaba con impaciencia ese día. El seguro de la familia Warren costaba casi 5.000 dólares al año, y Matt ni siquiera estaba incluido en la póliza, porque su colesterol alto y un cáncer de piel habrían hecho que fuera demasiado caro. Pero, cuando intentó entrar en la plataforma, se encontró con un mensaje de error que le decía que esperara. Y esperara. Y esperara. Al final, desistió.[176]

Matt no fue el único decepcionado. A las siete de la mañana, millones de personas habían intentado acceder a HealthCare.gov sin éxito. La web se había caído. Pronto se sabría que, ese primer día, solo seis personas habían conseguido inscribirse para obtener un seguro médico.[177] Pocas horas después del lanzamiento de la web, los republicanos pedían que se descartara toda la Ley de Cuidado de la Salud Asequible. La noticia del fracaso acaparó los titulares. Dos semanas y media después, la Casa Blanca llegó a plantearse el cierre indefinido de HealthCare.gov.[178]

Se suponía que iba a ser la reforma emblemática del primer mandato de Obama, aquello por lo que su Administración sería recordada en los libros de historia. ¿Cómo pudo salir tan mal?

La mayoría de las críticas por el fracaso de HealthCare.gov se han centrado de una forma u otra en la incompetencia del Gobierno. Gwanhoo Lee y Justin Brumer, en un texto escrito para el IBM Center for the Business of Government —un *think tank* privado creado por la consultora PwC en 1998 y adquirido más tarde por IBM—, enumeran una lista de fallos cometidos por los Centros de Servicios de Medicare y Medicaid (CMS, por sus siglas en inglés), la agencia federal responsable de HealthCare.gov. Entre ellos, un estudio y una planificación del proyecto insuficientes, la falta de un liderazgo claro por parte de los máximos responsables de la Administración federal y un plazo de ejecución muy corto que hacía que el trabajo de los

desarrolladores fuera poco viable.[\[179\]](#) Otros autores se han centrado en las deficiencias del proceso de contratación y han sostenido que era «excesivamente oneroso y burocrático» y que «en las agencias, las unidades operativas responsables de gestionar los contratos e implementar las reformas están demasiado alejadas del proceso de contratación».[\[180\]](#) En resumen, dan por sentado que con un Gobierno más capaz, HealthCare.gov hubiera tenido éxito, y que los funcionarios incompetentes y la dificultosa burocracia fueron los puntos débiles que hicieron fracasar todo el proyecto.

Sin embargo, además del sector público, en HealthCare.gov participaron varios actores empresariales, incluidas algunas compañías muy grandes. El desarrollo de la plataforma no consistió en traer a unos cuantos expertos y programadores para que asesoraran o ayudaran en una reforma política. Más bien, la contratación externa de partes esenciales del proyecto se convirtió en *la* estrategia para llevar a cabo lo que constituía la reforma más ambiciosa de la política sanitaria de la Administración Obama. Se recurrió a contratistas y proveedores de tecnología para hacer casi todo lo relacionado con el desarrollo de la web, el software y la integración de los sistemas. Entre ellos, al gigante tecnológico militar Lockheed Martin, así como a compañías especializadas en el suministro de tecnologías digitales para el Gobierno federal, como Aquilent —que después sería adquirida por Lockheed Martin— y multitud de otras firmas más pequeñas de TI y software. En total, se contrató a más de cincuenta y cinco empresas para trabajar directamente en el proyecto.

Como ya es habitual en muchos gobiernos, también se adjudicaron importantes contratos a varias compañías para que ayudaran a planificar y coordinar el proyecto, e incluso los procesos de contratación de otras empresas para distintos bienes y servicios. A Booz Allen Hamilton, la firma de tecnología militar y consultoría de TI, se le adjudicó un contrato de más de 25 millones de dólares «para proporcionar orientación técnica y operativa» cuyo fin era crear un centro de datos para la plataforma de compraventa HealthCare.gov y «apoyar a los ofertantes en el desarrollo y la

difusión constantes de las capacidades de compraventa esenciales y los informes de trazabilidad». A HP Enterprise Services —una consultora de TI, que en aquel momento era una filial de Hewlett-Packard— se le adjudicó un amplio contrato que incluía «todos los aspectos necesarios relacionados con la planificación, la implementación, el proceso de transición, el funcionamiento y el mantenimiento de las aplicaciones de los CMS y de todo el hardware y el software asociado al entorno del centro de datos virtual». Se estimó que, en el momento de su concesión, en julio de 2013, el valor del contrato era de 208 millones de dólares. Deloitte consiguió un contrato para gestionar el proceso de evaluación del funcionamiento de HealthCare.gov, e incluso desarrollar las métricas utilizadas para medir su éxito. También se adjudicaron grandes contratos a varias consultoras más pequeñas para que realizaran servicios cruciales para el proyecto: se recurrió a una consultora de políticas sanitarias para «llevar a cabo una adecuada investigación cualitativa y cuantitativa» sobre la experiencia de los consumidores en HealthCare.gov, y a partir de ella obtener información que pudiera ayudar al desarrollo de la web; a una pequeña consultora de diseño se la contrató «para adquirir servicios de consultoría de marketing online» para HealthCare.gov.[\[181\]](#)

Desde la planificación hasta la procura de proveedores y competencias específicas (es decir, la contratación), pasando por la implantación e integración de las distintas partes, la evaluación y la utilización de los resultados de esas evaluaciones para orientar futuras decisiones, las consultoras externas desempeñaron un papel fundamental en HealthCare.gov.

LA ESCALA Y EL ALCANCE DE LOS CONTRATOS

En 2014, una evaluación gubernamental reveló que los costes de llevar a cabo HealthCare.gov se habían disparado hasta los 1.700 millones de dólares, una cifra que multiplicaba varias veces el presupuesto original. Los contratos adjudicados a CGI Group, que se

describe a sí misma como «una de las mayores empresas de servicios de consultoría empresarial y de TI del mundo»[\[182\]](#) son un buen ejemplo de la escala y el alcance de las tareas externalizadas. Cuando, en 2010, se le concedió el primer contrato para HealthCare.gov, más de un tercio de sus ingresos procedían de contratos gubernamentales y sanitarios en todo el mundo. La empresa canadiense dependía de seguir obteniendo el tipo de contratos que ofertan organismos federales como los Centros de Servicios de Medicare y Medicaid, y que se ofrecían a través de la plataforma HealthCare.gov. El valor del trabajo de CGI Group para el Gobierno federal estadounidense pasó del 10,3 al 13,7 por ciento de los ingresos totales, tras la adquisición de otro contratista federal y un mayor éxito en las licitaciones de varios departamentos.[\[183\]](#) El día previsto para el lanzamiento de HealthCare.gov, CGI Group tenía una capitalización bursátil de 8.900 millones de dólares y unos ingresos anuales de unos 4.800 millones de dólares.[\[184\]](#) Uno de sus fundadores, Serge Godin, era multimillonario. CGI Group no era una empresa especializada en TI formada por programadores apasionados y frikis, sino un poderoso actor económico.

En total, se reservaron más de 200 millones de dólares para la empresa canadiense. El sobrecoste de sus cinco contratos para HealthCare.gov alcanzó al final los 28 millones de dólares.[\[185\]](#) En todos ellos, CGI Group era la responsable de gestionar la construcción técnica de la plataforma de compraventa, así como los procesos para conseguir otros contratistas y proveedores. Sus directivos, el personal técnico y los subcontratistas se consideraban cruciales para el éxito de la reforma.

En 2016, una investigación de la Oficina del Inspector General detectó que CGI Group había cometido muchos errores en el desarrollo de sus contratos de HealthCare.gov. En numerosas ocasiones, la empresa no comunicó los problemas que tenía con el trabajo que estaba realizando, ni los riesgos que implicaba poner en marcha el proyecto. Tampoco «aumentó de manera adecuada el personal ni las competencias cuando se introdujeron cambios y el progreso empezó a deteriorarse».[\[186\]](#) Además, hubo muchos

problemas técnicos durante todo el proceso. En febrero de 2013, una evaluación independiente determinó que había «un elevado número de defectos de codificación» en el trabajo de CGI Group. [\[187\]](#) El personal que pertenecía a los CMS descubrió que los desarrolladores de la empresa «no siguieron algunas de las prácticas adecuadas para realizar cambios de codificación en la última fase, lo que dio lugar a conflictos de código entre algunos sistemas». Al final, todo eso resultó crucial para el chapucero lanzamiento de HealthCare.gov. Pero a pesar de estos fallos, por lo que respecta a la Oficina del Inspector General, la responsabilidad del desastre que se desencadenó el 1 de octubre de 2013 era básicamente de los CMS por su falta de liderazgo y supervisión. Las recomendaciones que presentó para «evitar problemas en el futuro» se referían a la gestión de la agencia federal y a su «estructura y cultura organizativas». [\[188\]](#)

Suponer que si los altos directivos de los CMS hubieran «designado un “jefe de negocio” claro» [\[189\]](#) o mejorado la comunicación entre su personal, HealthCare.gov habría tenido éxito ignora los problemas sistémicos que tiene el modelo de gobierno basado en externalizar las funciones esenciales, y una parte de su gestión, a consultores. Incluso con los mejores gestores públicos del mundo, y con una cultura organizativa que «promoviera la aceptación de las malas noticias» y el «aprendizaje continuo» —como también recomendaba el informe de la Oficina del Inspector General—, [\[190\]](#) el tamaño y la complejidad de los contratos habrían exacerbado el riesgo en toda la iniciativa sanitaria, y en el Gobierno. Creer siquiera que estos ajustes organizativos eran posibles tras décadas de externalización en todos los departamentos de la Administración era una ilusión.

En muchos sentidos, este modelo hacía que los errores de CGI Group fueran inevitables. Su mayor contrato para la plataforma de compraventa se estructuró como lo que suele llamarse «coste más honorarios fijos», es decir, que la empresa podía facturar gastos adicionales de mano de obra y material a medida que incurría en ellos. Este tipo de contrato es habitual en licitaciones grandes y complejas, porque transfiere el coste del fracaso del contratista al

Gobierno, y así incentiva que las empresas participen en la licitación: pueden beneficiarse de las recompensas sin asumir los riesgos.[\[191\]](#) Pero también «da al contratista menos incentivos para controlar los costes y entregar productos de gran calidad»,[\[192\]](#) ya que puede facturar al cliente cualquier gasto adicional. Esto es exactamente lo que hizo CGI Group. Los CMS pagaron a CGI Group los gastos asociados al trabajo adicional que fue necesario para corregir los defectos de la plataforma, que eran fruto de sus propios errores, hasta cuatro meses después del día del lanzamiento.[\[193\]](#) Estos problemas no se habrían resuelto estructurando el contrato de manera diferente; se utilizó el modelo de coste más honorarios fijos porque los CMS habrían tenido dificultades para atraer a las empresas si no asumían ellos el riesgo de fracaso. Pero, al asumirlo y utilizar este modelo de contrato, los CMS permitieron, ya fuera a propósito o por negligencia, que CGI Group extrajera valor financiero del contrato en mucha mayor medida de lo que su trabajo había creado o de lo que el acuerdo establecía originalmente.

HealthCare.gov reflejó una tendencia más amplia que existe en muchos gobiernos y empresas: no solo se contrata a las consultoras para que asesoren a los gestores públicos o presten servicios especializados bien definidos, sino para *hacer* gobierno. En la anglosfera, donde surgió este modo de externalizar la Administración, han aparecido nuevas empresas de consultoría especializadas en la gestión de contratos, como Serco y Sodexo, que extraen enormes rentas gracias a determinadas decisiones de los gobiernos. El crecimiento paralelo del gasto público dedicado a las empresas de consultoría más consolidadas no puede separarse de esta evolución.

«REINVENTAR» EL GOBIERNO

En enero de 1993, cuando Bill Clinton fue investido presidente de Estados Unidos, el Partido Republicano llevaba doce años en el poder. Las reformas drásticas para reconfigurar la Administración

adoptadas durante la presidencia de Reagan habían continuado con el predecesor de Clinton, George H. W. Bush. En el transcurso de sus presidencias, la burocracia gubernamental había sufrido un varapalo no solo en términos de financiación, sino también en la esfera pública. Al igual que Margaret Thatcher en el Reino Unido y Brian Mulroney en Canadá, Reagan y Bush padre habían «descubierto que se podía obtener mucho capital político castigando abiertamente al sector público».[194] Cuando Clinton fue elegido, las encuestas de opinión revelaban que la confianza en el sector público se había desplomado y que entre el desencanto entre los funcionarios era mayor que nunca. Tras la retórica y las prácticas antigubernamentales tan extremas de la década de 1980, según la campaña de Clinton, nunca había habido un momento mejor para que los demócratas articularan un modelo alternativo y se distinguieran del partido en el poder.

El enfoque que Clinton defendió durante la campaña, y que más tarde adoptó su Gobierno, se inspiraba en buena medida en un libro publicado antes de las elecciones de 1992. *La reinención del Gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público* lo habían escrito dos consultores independientes, David Osborne y Ted Gaebler, y sus propuestas pronto constituirían la base de las amplias reformas que se llevarían a cabo en todo el Gobierno federal a través de la Evaluación del Desempeño Nacional (NPR, por sus siglas en inglés), de la que Osborne llegaría a ser presidente. El libro reclamaba que el Gobierno desempeñase un papel en la sociedad y la economía y desafiaba la muy extendida opinión de los presidentes neoliberales acerca de sus perjuicios inherentes. Más crucial aún, su programa también divergía radicalmente de las anteriores visiones demócratas del Estado; consideraba que el Gobierno era el vehículo para ofrecer «al pueblo americano un nuevo contrato de atención al cliente», reproduciendo así la retórica de la Nueva Gestión Pública. [195] La función del Gobierno, según esta visión, era garantizar la disponibilidad de los servicios que deseaban los ciudadanos, pero no necesariamente prestarlos él mismo a través del sector público. La NPR imaginaba, por el contrario, un Gobierno que «guiara más,

remara menos».[196] Además de abogar por una desregulación aún mayor de la Administración interna —o por la eliminación de la «burocracia», como decía un informe de la NPR— y por la descentralización de las funciones, el programa de *La reinención del Gobierno* defendía la «creación de dinámicas de mercado» y el «uso de mecanismos de mercado para resolver problemas», y ponía ejemplos de «cómo las burocracias públicas pueden competir con las empresas privadas y ganar la licitación para prestar un servicio concreto», [197] por ejemplo, la recogida de basuras. Prometía que la tendencia de los gobiernos neoliberales «a contratar servicios de forma competitiva [...] no se revertirá». Y afirmaba que «si creamos competencia entre las organizaciones públicas, contratamos servicios a organizaciones privadas, escuchamos a nuestros clientes y aprovechamos los incentivos del mercado siempre que sea apropiado, podremos transformar la calidad de los servicios prestados al pueblo americano».[198] En otras palabras, aunque quienes adoptaron este modelo eran políticos progresistas, sus premisas básicas sobre cuál era el papel adecuado del Gobierno en la creación de bienes y servicios tenían mucho en común con las de los políticos neoliberales que les precedieron.

Esta nueva visión del Gobierno como responsable de satisfacer las necesidades públicas sin prestar necesariamente él mismo los servicios «reforzó la creencia de que existía un camino intermedio entre el mercado y el Estado»; [199] o «más allá de la izquierda y la derecha», como pronto diría otra figura importante de este incipiente paradigma de gobernanza.[200] Anthony Giddens era un profesor de la London School of Economics que en 1997 se convirtió en asesor de Bill Clinton y, después de que fuera elegido tras conseguir una victoria aplastante, de Tony Blair. Al igual que Clinton, Blair quería hacer hincapié en los planes del Partido Laborista para reformar el sector público. Las ideas propugnadas por Giddens se llamaron la «tercera vía», porque pretendían ofrecer un término medio entre lo que él consideraba el socialismo de Estado de la «vieja izquierda» y las reformas de mercado de la «nueva derecha», en las que estaba ausente la noción de justicia social. El término

«tercera vía» ya se había utilizado para describir políticas similares adoptadas por los gobiernos australianos de Bob Hawke y Paul Keating, pero se asoció enseguida a los programas de reformas de Bill Clinton y Tony Blair.

El sector de la consultoría desempeñó un papel importante en la definición del programa de la tercera vía, en su propagación por las burocracias de la anglosfera y, después, por las de otros gobiernos del mundo. Dado que esta visión del Gobierno destacaba la importancia de los actores del mercado, entre ellos las consultoras, no es de extrañar el entusiasmo con el que estas promovieron la tercera vía. Tras el respaldo mostrado por la Administración Clinton, *La reinención del Gobierno* se volvió crucial en varios sentidos. Las consultoras de gestión se apropiaron enseguida del lenguaje y las ideas del libro, y los utilizaron en el material de marketing dirigido a los numerosos clientes del sector público que habían conseguido durante la década de 1980. KPMG anunciaba su «éxito en reinventar el Gobierno», y Price Waterhouse estableció «equipos de reinención» y llegó a desarrollar su propia «metodología para la reinención».[201] Mientras, Coopers & Lybrand, que más tarde se fusionó con Price Waterhouse, promocionaba en el Reino Unido *La reinención del Gobierno* como la «biblia más influyente del nuevo movimiento de la gestión pública».[202] Los autores del libro, Osborne y Gaebler, también crearon la Red para la Reinención del Gobierno, un grupo de cien consultoras de gestión con filiales en Estados Unidos, Canadá, Australia, el Reino Unido y Países Bajos. La pertenencia a ella «proporciona[ba] una útil herramienta de marketing a las consultoras que quieren ser vistas como la vanguardia de la gestión “empresarial” del sector público».[203]

Además de difundir el evangelio de *La reinención del Gobierno*, las consultoras influyeron mucho en la conformación de las políticas económicas que defendieron los políticos de la tercera vía en el Gobierno. Por ejemplo, el Partido Laborista británico contrató a Arthur Andersen para desarrollar sus futuras políticas económicas y fiscales cuando aún estaba en la oposición, antes de ser elegido. Patricia Hewitt, que más tarde, en 1998, sería la secretaria

económica del Tesoro, había sido directora de Andersen Research, que pertenecía a la rama de consultoría de Arthur Andersen.[\[204\]](#) Pero lo que quizá influyó más en el programa de reformas de la tercera vía fue la participación del sector de la consultoría en la definición de los nuevos modelos de contratación.

¿QUIÉN CONTRATA A LOS CONTRATISTAS?

Si bien durante las presidencias republicanas en Estados Unidos, y los mandatos en el Reino Unido de Thatcher y su sucesor en el Partido Conservador, John Major, la externalización de servicios públicos aumentó mucho, los contratos solían ser para realizar un único servicio.[\[205\]](#) Un hospital local, por ejemplo, podía subcontratar la limpieza a una empresa privada. Pero con los gobiernos de la tercera vía se desarrollaron nuevos modelos de encargo y se introdujeron formas de «colaboración público-privada» (PPP, por sus siglas en inglés) que exigían contratos mucho más amplios y, a menudo, mucho más largos.

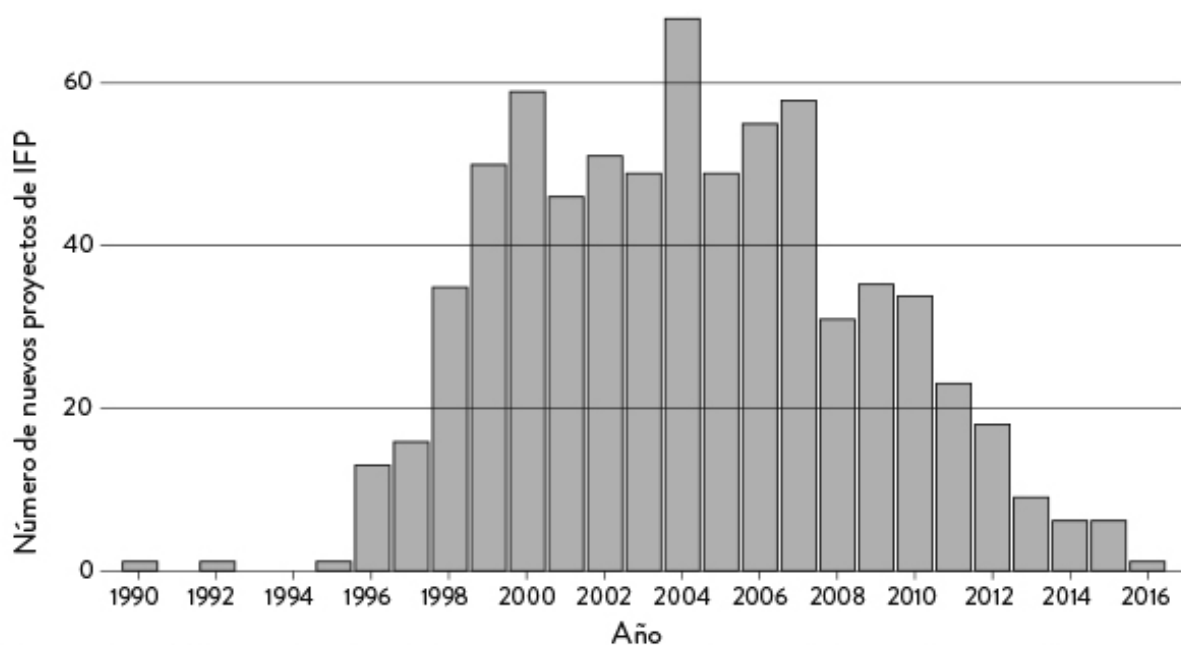
Algunos de estos modelos fueron la iniciativa de financiación privada (IFP), otras formas de colaboración público-privada y contratos de servicios agregados como la contratación «estratégica» o «conjunta» y la «contratación principal». La IFP es «un método de contratación en el que el sector privado financia, construye y explota infraestructuras, y presta servicios y gestiona instalaciones a largo plazo, mediante acuerdos contractuales a largo plazo».[\[206\]](#) En un principio, la IFP se desarrolló para contratos de construcción e implicaba que una empresa o un consorcio (un grupo de empresas) asumiera la responsabilidad de financiar el proyecto. La empresa o consorcio arrendaba después el edificio o la infraestructura al Gobierno, que pagaba el coste de capital del proyecto durante la vigencia del contrato de IFP. En el Reino Unido, fue John Major quien introdujo la IFP. En la oposición, el Partido Laborista la consideró «totalmente inaceptable» y «el posible principio de la privatización».[\[207\]](#) Pero, una vez en el poder, los laboristas se convirtieron en

firmes partidarios de esta forma de contratación. Durante el Gobierno de Blair, una razón importante por la que la IFP fue popular era que, aunque «los pagos unitarios futuros representan un pasivo para el sector público, este suele registrarse fuera del balance y, por lo tanto, se excluye de los cálculos de la deuda pública».[208] La IFP constituía una manera de reducir el gasto corriente del Gobierno y, por lo tanto, de evitar el crecimiento de la deuda neta o el endeudamiento neto del sector público, al transferir la responsabilidad de la financiación al sector privado, aunque muchos de los riesgos del fracaso seguían permaneciendo en el sector público.[209] Se trataba, pues, de una política perfecta para los políticos que querían poner en práctica el manual de *La reinención del Gobierno* y demostrar que era posible «hacer más con menos»[210] si se «utilizaban los mecanismos del mercado para resolver problemas».[211] Un análisis posterior que el Tesoro británico publicó en 2015 reveló que los costes del servicio de la deuda acumulados mediante la IFP duplicaban entonces los del endeudamiento público.[212]

Durante el mandato de Blair, el sector de la consultoría influyó en el aumento del número de contratos de IFP. Una vez en el poder, su Gobierno designó a empleados de Andersen Consulting como asesores políticos y creó con ellos un grupo de trabajo para estudiar cómo potenciar el uso de la IFP.[213] Este organismo se convirtió después en Partnerships UK, una sociedad anónima cuyos accionistas eran en su mayoría inversores privados. Si bien era técnicamente un organismo público, su personal estaba formado sobre todo por consultores de gestión, contables y especialistas en contratación pública, e incluso los empleados que venían del sector público tenían a menudo vínculos estrechos con el sector de la consultoría. Entre ellos se encontraba, por ejemplo, Richard Abadie, el responsable de políticas de IFP en el Tesoro y antiguo socio de PwC especializado en IFP, que después de unos años regresó a la consultoría.[214] Además, Partnerships UK se encargaba de promover la IFP a escala internacional y afirmaba «haber prestado apoyo de “alto nivel” en el diseño y la estructura de los programas de colaboración público-

privada que estaban elaborando otros gobiernos [...], por ejemplo, a la República Checa, México y Sudáfrica». El sector de la consultoría y, en concreto, las grandes auditoras también asesoraron a las empresas del sector privado que se presentaban a las licitaciones de contratos de IFP. PwC «se hizo, con diferencia, con la mayor parte del mercado de la asesoría sobre IFP, tanto por el número como por el tamaño de los proyectos».[215] Los contratos de IFP se utilizaron en la construcción de los nuevos hospitales del NHS; los quince primeros contratos de este tipo generaron unos honorarios de 45 millones de libras para sus asesores a través de contratos con los sectores público y privado, lo que supuso el 4 por ciento del valor de capital de los acuerdos.[216]

En el ámbito de los servicios públicos, la contratación «estratégica» o «conjunta» y la «contratación principal» se desarrollaron como modelos de contratación que agrupaban múltiples servicios en acuerdos únicos. En el caso de la contratación estratégica, se recurría a empresas únicas que ofrecían una serie de servicios para que los prestaran todos. Por ejemplo, a principios de la década de 2000, el Consejo del Condado de Somerset, en el sudoeste de Inglaterra, contrató a IBM para que realizara una serie de funciones administrativas relacionadas con los ingresos y beneficios, estableciera centros de llamadas y prestara servicios básicos tales como tareas de recursos humanos y nóminas.[217] En la contratación conjunta, varios organismos del sector público se unen para encargar a una empresa privada —o, en ocasiones, a una organización del tercer sector— la prestación del mismo servicio para todos ellos. Por ejemplo, la Asociación de Salud y Asistencia Social de Gran Mánchester, creada en 2016, reunió a las organizaciones locales del NHS y a los ayuntamientos de diez distritos para contratar servicios que beneficiaran a ciertos grupos de población comunes en toda la región. Se esperaba que esto redujera los costes, al evitar las repeticiones innecesarias y trabajar de manera aislada.[218]



Fuente: Tesoro del Reino Unido, «Private Finance Initiative and Private Finance 2 projects: 2017 summary data», 2018. Por año de cierre financiero. Los proyectos vencidos o finalizados no se incluyen en los datos.

Figura 3. Proyectos de IFP en el Reino Unido, 1990-2016

En la contratación principal, un organismo público, o a veces un grupo de organismos públicos, contrata a una única empresa (el contratista principal) para que se convierta en el punto de contacto más importante y gestione la (sub)contratación de una serie de servicios y funciones en un ámbito específico. El contratista principal no presta necesariamente servicios, más allá de la gestión del contrato. Uno de los primeros ejemplos de esto fue la reforma de los programas de asistencia pública en la ciudad de Nueva York a finales de la década de 1990. La Administración de Recursos Humanos (HRA, por sus siglas en inglés) se encargaba de entregar la mayoría de las ayudas de apoyo a los ingresos, prestar los servicios de búsqueda de empleo e inserción laboral y gestionar los programas de experiencia laboral. Hasta 1999, «estos servicios se prestaban a través de múltiples contratos con “muchos” organismos locales sin ánimo de lucro. A principios del año 2000, la HRA unificó todos estos servicios en diecisiete “contratos principales” multimillonarios adjudicados a trece organizaciones con y sin ánimo de lucro».[\[219\]](#)

Todas estas formas de contratación agregada dieron lugar a la proliferación de contratos muy grandes en el sector público. Los políticos de la tercera vía pensaban que los contratos de servicios agregados ayudaban a optimizar la contratación y a reducir los costes administrativos asociados a la gestión de los contratistas, así como a disminuir los costes directos de la prestación de servicios, al aprovechar las capacidades del sector privado. Al igual que ocurrió con las IFP, el asesoramiento del sector de la consultoría fomentó el aumento de este tipo de contratos en muchos países, a menudo como resultado de su participación directa en la elaboración de políticas. Por ejemplo, otro grupo de trabajo creado durante el Gobierno de Blair fue la Unidad de Ejecución, que trabajaba en colaboración con los departamentos gubernamentales y la Oficina del Primer Ministro para «evaluar la ejecución y realizar la gestión de resultados en los principales ámbitos de ejecución».[220] Lanzada en 2001, durante el segundo mandato de Blair, estaba dirigida por Michael Barber, un antiguo asesor del primer ministro que más tarde se incorporaría a McKinsey como socio. Estaba compuesta por consultores de empresas como McKinsey y Accenture, que trabajaban con funcionarios públicos y «se formaron a propósito equipos con agentes estatales y no estatales para la gestión de los servicios públicos».[221]

Estos grandes contratos también supusieron una nueva fuente de ingresos potencial para el sector de la consultoría, algo que resultó crucial. Con frecuencia, las propias consultoras eran los contratistas principales. La «privatización de la gestión de contratos» mediante la incorporación de estos tipos de «contratos complejos, más amplios y a mayor largo plazo» provocó que «se recurriera de forma más generalizada a los consultores de gestión para evaluar y contratar».[222] En la IFP, las consultoras consiguieron «que los gobiernos desarrollaran y financiaran infraestructuras públicas a través de planes que les beneficiarían».[223] En general, la agregación no solo resultaba «deseable para las grandes consultoras del sector privado porque aumentaba el valor del contrato», sino porque su alcance no siempre se definía por completo al principio, lo que permitía que más

adelante «los contratos incluyeran servicios adicionales que no estaban sujetos a nuevos procesos de licitación».[224] Esto ocurrió en un área clave: la digitalización del sector público.

LA EXTERNALIZACIÓN EN LA ERA DIGITAL

La IFP y la contratación principal fueron esenciales en las reformas de TI, conocidas como «administración electrónica», que se implementaron en todo el Norte Global a lo largo de la década de 2000.[225] Para entonces, los ordenadores personales eran más asequibles y fáciles de usar. Los empleados de la empresa privada solían utilizarlos. La invención de internet también permitió que la comunicación entre los diferentes departamentos del sector público pudiera ser más rápida y efectiva; ya no era necesario enviar instrucciones a través de notas o cartas. El correo electrónico se generalizó. Los gestores públicos podían acceder a información o datos sobre procesos y ciudadanos pulsando un botón.

Fue durante este proceso de cambio tecnológico cuando muchos gobiernos implementaron las reformas de la administración electrónica, para que el sector público pudiera incorporarse a la «era digital». Se esperaba que la digitalización de la Administración no solo generara una mayor eficiencia en el sector público, sino que se satisficiera con mayor facilidad las necesidades de los ciudadanos. Tras el informe inicial de la Evaluación del Desempeño Nacional, el vicepresidente Al Gore lanzó una iniciativa llamada «Access America» a través de lo que entonces era la Asociación Nacional para Reinventar el Gobierno, y se comprometió a que los ciudadanos tuvieran acceso electrónico a la Administración en el cambio de milenio.[226] Desde el principio, las reformas de la administración electrónica implicaron el paso de unos sistemas de TI centralizados, que se mantenían internamente, a otros suministrados por contratistas privados. Hoy resulta difícil creer que en su momento los gobiernos gestionaran y mantuvieran ellos mismos gran parte de sus infraestructuras de TI, pero así fue durante el siglo XX en muchos

países, incluidos los ya mencionados de la anglosfera. La ampliación de la externalización de las TI del Gobierno federal a partir de mediados de la década de 1990 significó la aceleración de tendencias a largo plazo; en Estados Unidos, entre 1982 y 1993, los servicios comerciales como proporción del gasto en TI ya habían pasado del 39 al 49 por ciento.[\[227\]](#) Poco después, los gobiernos del Norte Global adoptaron programas similares para la reforma de las TI, si bien el alcance de la externalización varió significativamente entre países, aunque en general su escala fue proporcional a la de las reformas de la Nueva Gestión Pública.[\[228\]](#) Por ejemplo, Países Bajos, Japón y los países escandinavos conservaron hasta bastante tarde importantes capacidades internas. El Gobierno de Dinamarca mantuvo su empresa central de gestión y desarrollo de sistemas de TI, Datacentralen, hasta su privatización en 1996.[\[229\]](#)

Hubo varios factores que impulsaron este cambio. La tendencia a la contratación, algo generalizado en los gobiernos de la tercera vía, fue importante para que la responsabilidad de las infraestructuras y la gestión de las TI pasara a manos privadas. Los gobiernos también tuvieron dificultades para contratar y retener a los especialistas en TI necesarios para realizar internamente la transformación digital. Los salarios públicos no podían competir con los del pujante sector privado de las TI[\[230\]](#) y además, para entonces, la retórica sobre la incompetencia del sector público había hecho que el empleo público fuera menos atractivo que el del sector privado. Proliferaban los relatos sobre la supremacía de las empresas privadas en la innovación digital, en parte debido al rápido crecimiento de las *startups* tecnológicas financiadas con capital riesgo y radicadas en California, como Apple y Google, y de la industria de las TI en general.[\[231\]](#) Estas empresas, dirigidas a menudo por personalidades seductoras, inteligentes y mediáticas, contribuyeron a establecer la idea de que la innovación y la tecnología digital eran dominio del sector privado. El potencial lucrativo de los contratos gubernamentales para estas empresas de hardware y software estimuló una presión feroz a los políticos y los gestores públicos. En una historia alternativa, en la que el sector público hubiera sido

reconocido, celebrado y remunerado de la misma manera que el privado por sus contribuciones a la innovación tecnológica, es muy posible que la Administración hubiera seguido siendo el lugar por excelencia donde los especialistas en TI desarrollaban su carrera.

La digitalización de la Administración y los servicios públicos creó un mercado del asesoramiento que resultó muy rentable para el sector de la consultoría. Desde los primeros días de la World Wide Web, las consultoras se posicionaron como expertas en la era digital y ofrecieron a los gobiernos consejo sobre la contratación y la gestión de las TI. A partir de la década de 1990, algunas empresas que habían empezado como desarrolladoras informáticas, por ejemplo, IBM, se centraron en la consultoría de TI y consiguieron grandes contratos de asesoría vinculada a la administración digital. [232] En la década previa a 2002, los ingresos totales de IBM aumentaron un 26 por ciento, pasando de 64.500 millones de dólares a 81.200 millones, pero durante ese mismo periodo los ingresos de la empresa procedentes de la prestación de servicios crecieron un 492 por ciento, de 7.400 millones de dólares a 36.400 millones. [233] En 2006, se estimaba que alrededor de dos tercios del gasto total en consultoría del sector público británico se dedicaba a consultores de sistemas de TI, y los mayores contratistas eran IBM, LogicaCMG, Accenture, PA Consulting y Capgemini. [234] Accenture «aumentó su plantilla alrededor de un 20 por ciento en 2004». [235]

El sector de la consultoría animó al Gobierno a externalizar la digitalización del sector público, al igual que hacía en todos los ámbitos de la Administración. Los contratos de digitalización y de administración electrónica se convirtieron en el blanco de la contratación principal y muchas veces, como en el Reino Unido y Australia, se firmaron acuerdos de IFP para las infraestructuras de TI. El sector de la consultoría se convirtió en uno de los principales beneficiarios de estos acuerdos. Por ejemplo, durante el mandato de Blair, Accenture y PwC fueron contratistas principales en varios de los contratos de TI del Gobierno británico, algunos para proyectos en áreas sensibles del Ejecutivo como la Agencia de Prestaciones y el Ministerio de Defensa. [236] En Estados Unidos, la escala y el alcance

de los contratos en todos los organismos civiles del Gobierno crecieron tras los trágicos acontecimientos del 11S, al igual que sucedió en las agencias de defensa. La «guerra contra el terrorismo» generó muchas oportunidades de expansión para los servicios de consultoría de TI para el Estado, dado que se creó una burocracia de seguridad digital a partir de las últimas tecnologías de Silicon Valley.

En 2013, el delator Edward Snowden reveló, al filtrar información clasificada procedente de la Agencia de Seguridad Nacional (NSA, por sus siglas en inglés), que el Gobierno de Estados Unidos había recopilado una gran cantidad de información de inteligencia. Los primeros informes sobre los documentos filtrados por Snowden sugerían que la NSA había estado recopilando los registros telefónicos de millones de clientes de Verizon, uno de los mayores proveedores de telecomunicaciones de Estados Unidos.^[237] El *Washington Post* aseguró que la NSA y su equivalente en el Reino Unido, el Centro de Comunicaciones del Gobierno (GCHQ, por sus siglas en inglés), también estaban «accediendo directamente y de forma ilegal a los servidores centrales de nueve de las principales empresas estadounidenses de internet, y extraen conversaciones de audio y vídeo, fotografías, correos electrónicos, documentos y registros de conexión que permiten a los analistas rastrear objetivos extranjeros».^[238]

Las revelaciones de Snowden también evidenciaron hasta qué punto las TI se habían externalizado a empresas, entre ellas las consultoras, que eran la base de operaciones secretas militares y de seguridad del Gobierno, y señalaron cómo «en el siglo XXI, las agencias de inteligencia gubernamentales colaboran más que nunca con el sector privado para enfrentarse a diversas amenazas a la seguridad».^[239] En el momento de la filtración, el propio Snowden trabajaba para la NSA mediante un contrato asignado a Booz Allen Hamilton, que desde entonces ha seguido figurando como uno de los mayores contratistas del Ejército. En 2013, la empresa obtuvo el 99 por ciento de sus ingresos de los servicios prestados a través de 5.700 contratos y pequeños acuerdos para tareas específicas con el Gobierno estadounidense. El 39 por ciento de esos ingresos

procedían de contratos con el Ejército y las agencias de inteligencia, y el 91 por ciento de contratos en los que actuaba como contratista principal.[\[240\]](#)

Otras empresas como Amazon y Google seguían siendo, por lo general, desconocidas para los gobiernos, incluso al inicio del nuevo milenio. Sin embargo, en veinte años se volverían fundamentales para la infraestructura digital de los sectores públicos en todo el mundo. La escala y el alcance de la implicación de las grandes tecnológicas en la infraestructura de TI del Gobierno no tienen precedentes. Pero lo que los hizo posibles fue el crecimiento previo de la contratación de TI durante las décadas de 1990 y 2000; la anterior digitalización del sector público y la administración electrónica crearon el mercado de bienes y servicios públicos que más tarde capturarían las empresas de Silicon Valley, cuando monopolizaron las infraestructuras digitales de toda la economía. Pero, al hacerlo, también se crearon dependencias tecnológicas, porque las capacidades del sector público no pudieron seguir el ritmo de los avances en el sector privado y se normalizó y consolidó que fuera este último el que se encargara de las TI de la Administración.

Con el cambio de milenio, apareció un nuevo grupo de empresas cuya intención era especializarse en la gestión de contratos agregados del sector público. A compañías como Serco, Atos y Sodexo se les suele considerar comúnmente proveedoras de servicios, pero es más preciso describir la función que desempeñan como gestión de contratos: son consultoras de externalización. Puede que ahora se definan a sí mismas como «empresas de servicios públicos», pero hubo un tiempo en que sus informes anuales y la cobertura mediática sobre ellas utilizaban el término «empresas de externalización». La primera expresión sugiere que estas empresas se dedican a prestar servicios públicos, al evocar imágenes benignas de un departamento de sanidad pública, o tal vez el servicio de recogida de basuras de un Gobierno local. Sin embargo, es la segunda la que capta su razón de ser: la inversión de la prestación pública, la contratación *externa* de servicios. Su

supuesta experiencia radica en presentarse a licitaciones para grandes contratos del sector público, y luego gestionar el cumplimiento de esos contratos combinando la provisión interna y subcontratación.

Durante la década de 2000, estas empresas se convirtieron en clientes de las consultoras más consolidadas, a las que acudían en busca de asesoramiento sobre cómo ganar licitaciones del Gobierno y gestionar las inversiones en infraestructuras, un consejo que las consultoras podían proporcionar gracias al conocimiento adquirido en sus contratos con el sector público. Por ejemplo, PwC actuó como el «principal asesor financiero y de estructuración de Serco [...] en la venta de los intereses PPP de su cartera».[\[241\]](#) Pero no fue hasta después de la crisis financiera de 2008 cuando la oportunidad de conseguir estos lucrativos contratos agregados —y la prestación de servicios profesionales asociados a ellos— redefinió el sector de la consultoría.

LA ASESORÍA EN LA CRISIS FINANCIERA

En Europa y América del Norte, la quiebra del banco de inversión Lehman Brothers en septiembre de 2008 marcó el final de una década de abundancia. Los gobiernos habían acumulado déficits como resultado de amplios presupuestos públicos que en muchos países contribuyeron a llenar los bolsillos de los contratistas.

Las empresas de consultoría no fueron las causantes de la crisis. En Estados Unidos, hacía muchos años que el crédito no era tan accesible para tantas personas. El comportamiento temerario de los bancos en la concesión de préstamos a compradores de viviendas acabaría siendo el catalizador que hizo caer el sistema bancario. Atrapados en una ilusión de crecimiento aparentemente interminable, los banqueros habían ofrecido hipotecas a personas que tendrían dificultades para cumplir sus obligaciones. Eran las llamadas «hipotecas *subprime*» o basura. Cuando estas hipotecas de riesgo se convirtieron en complejos instrumentos financieros, que

luego se comercializaron en mercados que apenas estaban regulados, la codicia por los enormes beneficios potenciales creó una monstruosa burbuja inmobiliaria que, cuando inevitablemente estalló, destruiría vidas y medios de subsistencia.

Pocos vieron venir la crisis financiera. Pero había un grupo de empresas cuyo trabajo consistía en identificar prácticas peligrosas en el sector financiero. En su papel de auditoras, las cuatro grandes «dieron el visto bueno a balances de billones de dólares, autorizaron el aumento de dividendos en acciones bancarias que se desplomaron meses después, asumieron alegremente que los mercados funcionarían sin problemas y establecieron normas controvertidas que inflaron las burbujas y amplificaron las pérdidas».[242] Dieron su aprobación a los números de bancos que acabaron teniendo problemas, como Northern Rock, Landsbanki, Carlyle Capital Corporation, Glitnir, Alliance & Leicester, RBS, Bear Stearns, HBOS, Kaupthing, Bradford & Bingley e incluso Lehman Brothers. En los años previos a la crisis, además de prestar servicios de auditoría, las consultoras ejercieron de asesoras de los bancos, aunque, tras el escándalo de Enron y la recesión previa de las puntocom, algunos indicios señalaban que las empresas financieras estaban recurriendo menos a ellas. Se desconocen las cifras exactas que los bancos gastaban en consultores, si bien se estima que, en los países con grandes centros de finanzas, los servicios financieros representan más del 30 por ciento de los honorarios de consultoría.[243] Tampoco se sabe demasiado sobre la naturaleza del asesoramiento que las consultoras proporcionaron a los bancos en el periodo previo a la crisis financiera, aunque si hubiera podido evitar la crisis, sería sorprendente que no lo hubiesen divulgado.

Durante las semanas y los meses previos al colapso de los bancos, los titulares de los medios de comunicación —y de las posteriores investigaciones públicas— se reservaron para el comportamiento imprudente de sus *traders*. Poco después, se señaló a los políticos que les habían dejado salirse con la suya. Enseguida quedó claro que ningún Gobierno había previsto una crisis financiera de la magnitud de la que estalló en 2008. En un intento de impedir que

sus economías quebraran y se produjera un efecto dominó financiero, los gobiernos de Europa y América del Norte compraron rápidamente la deuda acumulada por sus bancos, que ahora carecía de valor. En Estados Unidos, la Reserva Federal contrató a la empresa de gestión de activos BlackRock para que se ocupara de los tres vehículos que había creado para retener los activos de la aseguradora AIG (American International Group), que había quebrado, y del banco de inversión Bear Stearns, lo que supuso el nacimiento de Financial Markets Advisory, la rama de consultoría de BlackRock. La Gran Recesión posterior a la crisis financiera y la intervención sin precedentes de los estados en las instituciones financieras no solo transformaron el funcionamiento de los gobiernos, sino la vida de la gente corriente. Millones de personas en todo el mundo perdieron su empleo y se vieron obligadas a abandonar sus hogares, y pronto el pánico se convirtió en ira. Tras la crisis financiera, los votantes de muchos países dieron paso a políticos que prometían cambios, a políticos que echaban la culpa de la inestabilidad actual al gasto de los gobiernos anteriores y prometían controlar el presupuesto público o recortar el dinero público que se gastaba. Entre ellos, Silvio Berlusconi en Italia, Valdis Dombrovskis en Letonia y el Gobierno de coalición entre los liberal-demócratas y los conservadores en el Reino Unido. Los ciudadanos querían que la vida volviera a ser como antes, pero —se les dijo— para eso sería necesario reducir el gasto público a corto plazo. El consenso en muchos gobiernos fue que la recuperación exigía «austeridad».

Justo después de la recesión, las consultoras de estrategia, auditorías y TI más consolidadas experimentaron una disminución global de sus ingresos en todas las divisiones de los sectores público y privado. Sin embargo, en algunas partes del mundo, la incertidumbre financiera creó nuevas oportunidades para asesorar a los gobiernos y las instituciones financieras acerca de la recuperación económica. Europa suponía un mercado especialmente provechoso, porque los países y los bancos cuya moneda era el euro se enfrentaban a montañas de deuda cada vez mayores. La troika —

formada por la Comisión Europea (CE), el Banco Central Europeo (BCE) y el Fondo Monetario Internacional (FMI)— contrató a consultores externos del sector de la consultoría, así como a fondos de gestión de activos, como BlackRock, para determinar cuánto tenían que pedir prestado los países y los bancos endeudados para evitar un impago.[\[244\]](#) La consultora de gestión estadounidense Oliver Wyman está presente en las burocracias públicas de toda Europa, incluida España, donde se le contrató para realizar un análisis o «test de estrés» de lo que quedaba del sistema bancario del país. España fue uno de los países más afectados por la crisis de la deuda europea, y durante la recuperación su Gobierno gastó decenas de millones de euros en contratos con el sector de la consultoría. Por ejemplo, Deloitte había auditado a Bankia, un gran banco español que después quebró durante la crisis financiera, pero al parecer esto no justificó su exclusión de los libros del Gobierno español: este le concedió posteriormente contratos para trabajos de auditoría por valor de unos 1,8 millones de euros.[\[245\]](#)

Deloitte instó a los gobiernos a «utilizar la recesión como catalizador» para la reforma del sector público.[\[246\]](#) Boston Consulting Group lamentó que «se hubieran importado muchos conceptos de estrategia propios de las empresas a la Administración, pero pocos hubieran arraigado».[\[247\]](#) McKinsey instó al Gobierno sueco a «mejorar el crecimiento en el sector servicios local mediante una segunda oleada de desregulación y reformas normativas».[\[248\]](#) Entretanto, a Grecia se la animaba a «eliminar las entidades del sector público que fueran innecesarias y a mejorar la eficiencia de la Administración pública, mientras el sector privado crea organizaciones más grandes y abiertas que utilizan mejor los recursos, el capital de inversión y la tecnología».[\[249\]](#) Se aconsejó a los gobiernos de toda Europa que «mejoren la productividad del sector público [...] mediante la creación de condiciones de competencia en la prestación de servicios siempre que sea posible (incluso mediante el uso prudente de la externalización)».[\[250\]](#) La pauta estaba clara: las grandes consultoras vieron la crisis financiera de 2008 como una oportunidad para recortar el sector público y que

el sector privado creciera. Su asesoramiento fue cualquier cosa menos neutral.

No obstante, la retórica de los líderes políticos que heredaron la recesión mundial sugería que estas aspiraciones no se lograrían con facilidad. Tras el estallido de la crisis, en los principales mercados nacionales los partidos de la oposición y los nuevos gobiernos criticaron el despilfarro de los políticos en consultoras de gestión durante la década de 2000. En 2009, el presidente Barack Obama, que acababa de ser elegido, criticó el gasto de la Administración Bush en contratistas, que desde 2001 se había más que duplicado. En 2011, Obama se comprometió a reducir un 15 por ciento el gasto federal en servicios de asesoramiento. En Australia, tras ser elegido en 2007, Kevin Rudd, el primer ministro del Partido Laborista, también prometió tomar medidas contra la contratación de consultorías externas por parte del Gobierno, que se había disparado durante el mandato de su predecesor, el político liberal-conservador John Howard. En un discurso pronunciado en 2008, David Cameron, el futuro primer ministro conservador, arremetió contra el Nuevo Laborismo y su dependencia del sector de la consultoría, y afirmó que «durante la última década, en nombre de la modernización, la racionalización y la eficiencia, hemos vivido bajo un régimen de gobierno dirigido por la consultoría de gestión y unas políticas de PowerPoint».[251] Unos meses más tarde, durante un discurso en la Conferencia del Partido Conservador, al comentar las reformas del NHS realizadas por Blair, declaró que los laboristas habían «tomado nuestra institución nacional más preciada, le habían arrancado el alma y la habían sustituido por objetivos, directivas, consultores de gestión y ordenadores».[252] Una vez en el poder, el Gobierno de coalición elegido en 2010 con Cameron al frente prometió interrumpir el gasto en consultores.

CONTRATAR PARA LA AUSTERIDAD

Estas palabras combativas no estuvieron acompañadas de acciones radicales.

Obama logró su objetivo de recortar el gasto en servicios de asesoría antes de lo previsto. Pero, en Estados Unidos, el gasto en el sector de la consultoría siguió siendo increíblemente grande durante toda la década de 2010, incluso durante el mandato de Obama. En 2009 —el mismo año en que se comprometió a reducir el gasto en contratistas— Obama designó a Nancy Killefer, una directora ejecutiva de McKinsey & Company, para un puesto de nueva creación en el que trabajaría con autoridades económicas «para aumentar la eficiencia y eliminar el despilfarro en el gasto gubernamental». Killefer nunca llegó a ocupar su cargo en el Tesoro, porque sus problemas con los impuestos la obligaron a dimitir.[\[253\]](#) Mientras, en Australia, un año después de la crisis financiera, los periódicos informaban de que el gasto del Gobierno de Rudd en consultoras de gestión, entre ellas BCG, McKinsey, KPMG y Allen Consulting Group, era equivalente al máximo alcanzado por el Gobierno anterior, 480 millones de dólares australianos.[\[254\]](#)

Durante el Gobierno de coalición, el Reino Unido redujo el gasto de los departamentos del Gobierno central en contratos con las consultoras de estrategia, auditoría y TI consolidadas, pero su influencia real durante este tiempo fue considerable. Por un lado, las empresas, en un intento de mantener sus conexiones en el Gobierno, volvieron a la estrategia que ya habían utilizado hacía tiempo para hacerse con los mercados emergentes: trabajaron gratis o con tarifas muy por debajo de lo que cobrarían normalmente. Por ejemplo, en 2011, KPMG reveló que no cobraba el 10 por ciento del trabajo que hacía para el sector público y que había llegado a presentar ofertas de una libra para algunos contratos que valían millones.[\[255\]](#)

El gasto que el sector público dedicaba a las grandes consultoras consolidadas también se vio afectado por las reformas más generales de la Administración pública que el Gobierno de coalición introdujo en el marco de su programa de austeridad. Durante este periodo, a las autoridades de los gobiernos locales y los organismos

del NHS se les confirieron mayores responsabilidades al mismo tiempo que se reducían sus presupuestos. En estos ámbitos de la Administración, el gasto en consultoras de gestión aumentó mucho, porque los recortes de gasto afectaron negativamente a la capacidad administrativa y de gestión, obligando a los responsables a buscar soluciones de apoyo a corto plazo en el sector privado.[\[256\]](#)

Las medidas de austeridad generalizadas que se adoptaron en el Reino Unido y en muchos otros países de Europa no solo afectaron a la capacidad de gestión, sino a los servicios sociales. A los gestores de los gobiernos central y local se les animó, y muchas veces se les obligó, a externalizar servicios cruciales y funciones básicas a empresas que prometían ahorrar costes a corto plazo. En 2014, el gasto público en externalización de servicios relacionados con cuestiones como las cárceles, los hospitales, los centros de empleo, los colegios y la gestión de residuos se disparó hasta los 88.000 millones de libras, el doble que cuando el Gobierno de coalición llegó al poder.[\[257\]](#) Las principales beneficiarias de estos contratos fueron las consultoras de externalización que habían surgido durante el mandato de Blair y que se habían hecho con una cuota creciente del mercado de la gestión de contratos agregados. Las compañías que dominan este segmento del sector de la consultoría salieron de un batiburrillo de empresas que trabajaban en ámbitos como la construcción, la gestión de instalaciones y los servicios financieros. Una de ellas, Capita, que hoy gestiona contratos para gobiernos de todo el mundo, empezó siendo una consultora de gestión.[\[258\]](#)

Durante la década posterior a la crisis financiera, en muchos países del mundo la escala y el alcance de los contratos adjudicados a las consultoras de externalización para prestar servicios públicos no tenían precedentes. Estas se convirtieron en las responsables de tareas básicas como mantener limpios los hospitales, distribuir las comidas en los colegios y proporcionar seguridad en los grandes acontecimientos públicos. Pero también se les encomendó la gestión de las partes más oscuras de la Administración —los centros de internamiento para solicitantes de asilo, las cárceles, la eliminación o reducción de prestaciones, los controles fronterizos—, ámbitos

sujetos a un debate público relevante y a la impugnación de los afectados sobre cuál debería ser el papel adecuado del Estado.

En el Reino Unido, y en otros países donde la presencia de estas empresas ha sido considerable, mucha gente ha oído hablar de ellas, pero no porque se consideren tesoros nacionales, como sucedía con muchas industrias del pasado, sino porque han gestionado varios contratos gubernamentales muy importantes o debido a los problemas legales derivados de ellos. G4S fue denigrada en todo el mundo cuando se descubrió que no había formado a suficiente personal para garantizar la seguridad durante los Juegos Olímpicos de Londres 2012 apenas unas semanas antes de que comenzaran, lo que provocó el despliegue del Ejército británico.[\[259\]](#) La empresa francesa Atos se hizo famosa por sus evaluaciones de «aptitud para el trabajo» en nombre del Ministerio de Trabajo y Pensiones británico, cuando se supo que a varias personas con discapacidad se les habían quitado erróneamente las ayudas.[\[260\]](#) La empresa neozelandesa Broadspectrum (antes Transfield Services) se ha convertido, junto con Serco y G4S, en la responsable de gestionar los centros de internamiento extraterritoriales de Australia, que las Naciones Unidas considera ilegales.[\[261\]](#)

Tal vez la empresa más conocida de los principales mercados de externalización, debido a su trayectoria durante la década de 2010, sea la británica Serco. Si bien al principio fue una división de Radio Corporation of America, que prestaba servicios a cadenas de cines, a finales de la década de 1980 sus directivos reorientaron la estrategia corporativa hacia el incipiente mercado de la externalización de servicios públicos. En el transcurso de los siguientes diez años, Serco se establecería en los sectores públicos del Reino Unido, Australia y América del Norte, con contratos en ámbitos tan diversos como el transporte, las cárceles, la sanidad, los residuos, la educación escolar y la defensa. Los medios de comunicación, los sindicatos y otros grupos de presión siempre examinaron con atención su participación en la Administración y cuestionaron cómo era posible que una sola empresa tuviera las capacidades necesarias para prestar servicios en una gama tan amplia de campos especializados.

La compañía no tardaría en aparecer en los titulares. En 2013 y 2014 Serco fue:

- privada de contratos por no esterilizar adecuadamente equipos médicos, lo que redujo el número de operaciones que podían realizarse en uno de los mayores hospitales de Australia y provocó retrasos. Después se le impuso una multa de un millón de dólares australianos por resultados deficientes en ámbitos como la limpieza, las TI y la logística;[262]
- censurada por los funcionarios de derechos humanos del país por las repugnantes condiciones del centro de internamiento de inmigrantes situado en Isla de Navidad y por los elevados índices de autolesiones que se producían allí;[263]
- investigada por el Ministerio de Justicia británico por sobrefacturación en un contrato para el seguimiento electrónico de antiguos presos. Más tarde, la empresa aceptó devolver 68,5 millones de libras. Tras otra investigación de la Oficina de Fraudes Graves que le acusaba, entre otras cosas, de cobrar por marcar a personas fallecidas, encarceladas o que habían abandonado el país, se llegó a un acuerdo por el que la empresa fue multada con 23 millones de libras;[264]
- obligada a rescindir anticipadamente su contrato para prestar el servicio de urgencias de atención primaria en el condado inglés de Cornualles tras no poder proporcionar suficientes médicos; [265]
- e incluso se vio envuelta en la catástrofe de la plataforma HealthCare.gov, tras serle adjudicado un contrato de 1.300 millones de dólares para gestionar las solicitudes durante la implementación de Obamacare.

Ese escrutinio no significó el final de Serco. Aunque, tanto en 2013 como en 2014, la empresa publicó una advertencia sobre los beneficios,[266] logró mantenerse a flote. No está claro cómo pudo capear el temporal. Pero, en 2013, una investigación del *Guardian* descubrió que Serco tenía veintitrés filiales con sede en paraísos

fiscales.[267] Los Paradise Papers —un conjunto de documentos confidenciales sobre inversiones en paraísos fiscales que se filtró unos años más tarde— sugirieron la posibilidad de que Serco hubiera querido aprovecharse aún más de las lagunas fiscales, pero se había topado con la estupefacción de quienes podrían haberlo posibilitado. Al menos un bufete de abogados de los que ofrecen servicios en paraísos fiscales estaba preocupado por los riesgos de trabajar con la empresa, según el *Guardian*. Appleby, que ofrece asesoramiento especializado en lugares como Bermudas, Islas Vírgenes Británicas, Islas Caimán y Mauricio, no estaba cómodo con el «historial de problemas, fracasos, errores fatales y cobros excesivos» de Serco y la consideraba de «alto riesgo».[268]

A pesar de esto, durante la década de 2010, Serco siguió recibiendo nuevos contratos de otros gobiernos del mundo. En buena medida, esto se debió a que las medidas de austeridad se prolongaron durante este periodo, pero también hubo otras razones. Muchas veces, tras haber sido externalizadas, las capacidades internas para gestionar la prestación de un servicio se perdían por completo, por lo que los costes de volver a asignarlo dentro de la organización eran muy elevados. A los organismos públicos no les quedaba más remedio que seguir recurriendo a los consultores.

AUDITAR A LOS SUBCONTRATISTAS

A medida que avanzaba la década, y una vez olvidadas las promesas de los gobiernos que llegaron al poder tras la crisis y de recortar el gasto en grandes consultoras, estas consolidaron de nuevo su influencia. En el Reino Unido, el gasto del NHS en consultoras de gestión se triplicó entre 2016 y 2019.[269] No solo se les nombró contratistas principales en contratos de servicios agregados, lo que incentivaba que ellas mismas recomendaran la subcontratación en el sector privado, sino que varias empresas de externalización se convirtieron en un grupo de clientes cada vez más importante para las consultoras establecidas. Esto ocurrió sobre todo en las que

tenían una rama de auditoría, pero no solo. Por ejemplo, cuando en 2014 las acciones de Serco se desplomaron, se informó de que tanto McKinsey como EY habían sido contratadas para revisar los setecientos contratos de la empresa.[\[270\]](#) Los conflictos de intereses inherentes a este acuerdo solo saldrían a la luz a raíz de otro fiasco corporativo, esta vez en el Reino Unido, cuyas víctimas más afectadas serían, de nuevo, los ciudadanos normales.

En el momento de su quiebra, en enero de 2018, Carillion era una de las mayores empresas de externalización del mundo, con contratos en toda una serie de servicios públicos gubernamentales, desde la educación hasta el transporte, la energía y la sanidad. No es casualidad que fuera, como muchos otros gigantes de este sector, una empresa británica. Carillion se había beneficiado del aumento en la escala y el alcance de los contratos de externalización que se había producido en el Reino Unido a lo largo de la década de 2000. La empresa empleaba directamente a 43.000 personas en todo el mundo, pero muchos más salarios dependían de ella a través de subcontratas. En el momento de su quiebra, alrededor del 90 por ciento de las operaciones para las que se le había contratado estaban subcontratadas a otras empresas. Las personas que trabajaban para cumplir los contratos de Carillion eran limpiadores, personal de catering, albañiles o secretarios. A menudo sus condiciones laborales eran precarias. La externalización de los servicios públicos se ha asociado a un «deterioro de las condiciones de empleo, sobre todo en el Reino Unido», donde se ha debilitado la negociación colectiva en el sector privado.[\[271\]](#) Cuando se supo que Carillion iba a entrar en un proceso de liquidación, miles de personas que trabajaban para ella se enteraron de que sus salarios dejarían de pagarse de inmediato.[\[272\]](#) Entre ellos se encontraban los 1.200 aprendices contratados por la empresa, un tercio de los cuales seguiría sin trabajo en abril de 2018, tras no poder acceder a la formación que iba a proporcionarles un título.[\[273\]](#) Por supuesto, quienes trabajaban prestando los servicios de Carillion no tuvieron nada que ver con la caída de la empresa.

En cambio, las decisiones de su dirección y el modelo de negocio de la empresa, que implicaba enormes riesgos, sí fueron decisivos para su quiebra.^[274] Por ejemplo, los directivos de Carillion siempre participaban en licitaciones de proyectos con márgenes escasos, lo que significaba que, aunque los beneficios podían ser muy grandes —su contrato para construir el Real Hospital Universitario de Liverpool, por ejemplo, fue de 335 millones de libras—, no eran significativos en relación con los costes del proyecto. Además, a menudo obtenían los contratos con ofertas a precios muy inferiores a los del mercado. Al parecer, cuando la empresa empezó a tener dificultades en los últimos años, los directivos recurrieron cada vez más a esta estrategia, ya que garantizaba ingresos futuros que podían apalancarse para cubrir obligaciones de pago más urgentes, entre ellas los dividendos de los accionistas, algo que el *Financial Times* describió como «una especie de esquema Ponzi legal».^[275] La naturaleza duradera de los contratos gubernamentales que siguió consiguiendo en todo el mundo favoreció decisivamente su capacidad para endeudarse de este modo, convirtiéndose así en uno de los veinticinco contratistas más importantes del Reino Unido. El profesor de contabilidad Adam Leaver ha descrito cómo los grandes contratos permitieron a Carillion «[sacar] ingresos del futuro», al registrar beneficios basados en previsiones y estimaciones: «En otras palabras, el beneficio anual se imputaba como una proporción del beneficio futuro que se pensaba obtener de cada contrato». Una parte del valor estimado de la empresa, una línea contable conocida como «fondo de comercio», que le permitía endeudarse y no perjudicaba sus perspectivas de contratación, se basaba también en estos futuros beneficios potenciales:

Carillion [...] pedía dinero prestado —garantizado con activos cuyo valor dependía de la correcta previsión de los flujos de caja futuros y los descuentos— y pagaba dividendos que, de acuerdo con las cifras de beneficios calculadas como porcentaje del valor total previsto del contrato, eran asequibles. De hecho, Carillion estaba «apalancada en el futuro».^[276]

Esta estructura de financiación extremadamente arriesgada apenas dejaba margen para reaccionar si se producía algún problema durante la ejecución de los contratos. Pero la obtención de beneficios a partir de contratos de servicios agregados implicaba que las complicaciones fueran inevitables: casi todo dependía en gran medida del buen resultado de las empresas subcontratadas, sobre las que Carillion tenía poco control. Cuando surgieron complicaciones en varios proyectos de construcción que generaron gastos imprevistos y presiones en la capacidad, no hubo nada que los amortiguara. Las arcas estaban más que vacías. Las deudas de Carillion ascendían a la asombrosa cifra de 2.000 millones de libras y tenía un déficit de pensiones de más de 800 millones de libras en el momento de su liquidación, lo que ponía en peligro el futuro sustento de miles de sus empleados.

Los antiguos directivos de Carillion han negado haber cometido irregularidades y en 2022 se opusieron a las acciones legales emprendidas por el Servicio de Insolvencia, una agencia gubernamental, para prohibirles dirigir otras empresas en el Reino Unido.[\[277\]](#) En los años transcurridos desde la quiebra de Carillion, el escrutinio de las empresas implicadas se ha centrado sobre todo en las posibles deficiencias de sus auditorías externas. El Consejo de Información Financiera (FRC, por sus siglas en inglés), el organismo de control contable británico, inició una investigación sobre las auditorías que KPMG hizo a Carillion, y la sometió a un tribunal disciplinario, alegando que la empresa «proporcionó información falsa o engañosa en relación con sus inspecciones de calidad rutinarias en las auditorías de Carillion para el ejercicio financiero cerrado en diciembre de 2016».[\[278\]](#) En julio de 2022, el FRC anunció que KPMG había sido multada con 14,4 millones de libras por las auditorías de Carillion y de otra empresa, Regeneris. Cuatro auditores también fueron multados y excluidos del Instituto de Contables Colegiados de Inglaterra y Gales durante un periodo de entre siete y diez años.[\[279\]](#)

KPMG ha sido acusada de «incumplir» su obligación como auditora de Carillion.[\[280\]](#) En febrero de 2022, el Servicio de Insolvencia, en

calidad de liquidador de Carillion, puso una demanda a KPMG por 1.300 millones de libras, alegando que el auditor «ignoró las “señales de alarma” que indicaban que las cuentas del subcontratista británico estaban falseadas y que el grupo era insolvente más de dos años antes de su quiebra». Se afirmó que el socio responsable de la auditoría «no respetó los límites adecuados en una relación auditor-cliente».[281] En una declaración al *Financial Times*, KPMG declaró: «Creemos que esta demanda carece de fundamento y nos defenderemos con firmeza. La responsabilidad de la quiebra de Carillion recae únicamente en el consejo de administración y la dirección de la empresa, que fijaron la estrategia y gestionaron el negocio».[282]

Los análisis posteriores a la caída de Carillion han descubierto que las cuatro grandes habían recibido contratos de la empresa, tanto de consultoría como de servicios financieros. A partir de 2012, PwC había asesorado sobre su sistema de pensiones, que acabó temerariamente endeudado. Deloitte había realizado la auditoría interna de la empresa. EY había recibido 10,8 millones de libras en julio de 2017 por «asesorar al consejo sobre las opciones para rescatar a la empresa». Además de su trabajo de auditoría para Carillion, KPMG había prestado servicios de asesoramiento, como la revisión de los modelos de financiación de IFP e informes sobre canjes de deuda por capital. Además, el Gobierno británico había concedido a las cuatro empresas contratos de millones de libras por servicios relacionados con sus contratos con Carillion. En todas las facetas de la externalización —desde la demanda del Gobierno hasta la oferta del mercado y la auditoría del contratista— estaban presentes las cuatro grandes.

Este caso ha provocado la demanda generalizada de que las cuatro grandes separen las prácticas de auditoría del resto de sus operaciones con el fin de reducir el riesgo de conflictos de intereses. El FRC ha fijado junio de 2024 como fecha límite para decidir si el Reino Unido debería adoptar una legislación similar a la Ley Sarbanes-Oxley, aprobada tras la desaparición de Enron.[283] En mayo de 2022, se informó de que, tras la caída de Carillion, EY

estaba considerando la escisión de su negocio de auditoría en una empresa separada. Su presidente global y consejero delegado afirmó que esta medida aumentaría los honorarios de consultoría en hasta 10.000 millones de dólares procedentes de empresas tecnológicas estadounidenses a las que no podía prestar servicios de consultoría mientras actuara como auditora.[284] En ese momento, la FRC también estaba investigando a EY por sus auditorías a Thomas Cook, una agencia de viajes que quebró, y a otras dos empresas que se hundieron en medio de denuncias de fraude. En 2021, se le había multado con 2,2 millones de libras por no examinar adecuadamente las afirmaciones de los jefes de la empresa de transportes Stagecoach durante una auditoría de 2017.[285] En una entrevista con el *Financial Times* en julio de 2022, el presidente global de PwC declaró que no seguiría ese modelo, y que continuar ofreciendo servicios de auditoría y de asesoramiento daría a PwC una «ventaja competitiva».[286] En 2021, la cantidad total de las multas impuestas en el Reino Unido a las empresas de auditoría alcanzó la cifra récord de 46,5 millones de libras.[287]

La aprobación de leyes en el Reino Unido que obliguen a las empresas a separar los trabajos de auditoría y de consultoría reduciría la posibilidad de conflictos de intereses en estos ámbitos. Pero el caso de Carillion es indicativo de conflictos más profundos en el sector de la consultoría. Las propias empresas se presentan también a licitaciones para la externalización de la gestión y los contratos principales de servicios públicos. En los años transcurridos desde la quiebra de Carillion, KPMG ha sido investigada por problemas en sus auditorías de otras grandes compañías, entre ellas el fabricante de coches Rolls-Royce y la empresa de logística Eddie Stobart. En medio de un escrutinio público cada vez mayor, en diciembre de 2021, la consultora se comprometió a dejar de presentarse a licitaciones para contratos del sector público durante un tiempo, a la espera de los resultados de un informe de la Oficina del Gabinete del Gobierno. Sin embargo, solo cuatro meses después, el *Financial Times* reveló que la empresa había seguido obteniendo contratos públicos por un valor total de 10 millones de libras de

varios departamentos gubernamentales y para desarrollar «labores esenciales en NHS England», cuyos detalles exactos siguen sin conocerse en el momento de escribir esto.[\[288\]](#)

Los conflictos de intereses derivados del papel de las empresas de consultoría, no solo como asesoras y auditoras de los contratistas de la Administración, sino como subcontratistas de las funciones del Gobierno, han recibido mucha menos atención, pero sugieren que a las consultoras les interesa que continúe la externalización de servicios públicos con la misma magnitud y alcance. El crecimiento de las auditoras también depende, al menos en parte, de la continuidad de esta forma de gobernanza.

Para entender por qué el sector de la consultoría se ha vuelto tan enorme hay que conocer más a fondo la relación entre el cliente y el consultor y las prácticas de consultoría. ¿Cómo entienden las organizaciones contratantes el valor de las consultoras? Como veremos en el próximo capítulo, el crecimiento del sector de la consultoría durante el último siglo puede tener poco que ver con la mejora de otras organizaciones.

5

EL GRAN EMBUSTE: LA CONSULTOLOGÍA Y LAS RENTAS ECONÓMICAS

Durante sus primeros quince años trabajando en grandes empresas manufactureras británicas, David apenas se topó con consultores de gestión.[\[289\]](#) Se había incorporado al sector de las telecomunicaciones en la década de 1990, tras decidir que su pasión por los vinilos podía continuar como afición y dejar su trabajo detrás de la caja de una tienda de discos. Al principio, nos contó David, cuando los altos directivos detectaban incoherencias en los procesos de producción de alguna parte de la empresa, o querían mejorar la manera de hacer algo, reunían a los técnicos, desde los que trabajaban en la zona de producción hasta los que lo hacían en las oficinas de ingeniería, y sus conocimientos se aprovechaban para hacer mejoras basadas en la experiencia. En estas situaciones, el ahorro de costes a corto plazo se consideraba algo secundario frente a la búsqueda de formas más eficaces de lograr los objetivos de la empresa a largo plazo y, en última instancia, mejores tecnologías. El rápido crecimiento de Toyota y las estrategias japonesas basadas en la participación de los empleados, que formaban parte de su éxito, habían influido en muchas empresas manufactureras occidentales. Según David, estos métodos no solo impulsaron mejoras significativas, sino que daban a todos los empleados la oportunidad de dejar su huella en la empresa. Era un modo inclusivo de mejorar los resultados.

Pero con el tiempo, a medida que ascendía progresivamente en el escalafón directivo, David percibió que algo estaba cambiando. Las pequeñas mejoras que el personal de producción introducía

regularmente ya no eran suficientes para los altos cargos, que, con vistas a aumentar el precio de las acciones, pretendían hacer todas las mejoras posibles en el menor tiempo. Aunque los consejeros delegados seguían entusiasmados con las mejoras que provenían de los empleados y las capacidades internas, estaba claro que impulsar el crecimiento mediante adquisiciones y presionar para obtener beneficios reduciendo los costes eran los nuevos fetiches. Ahora, los directores ejecutivos —o, más a menudo, los altos cargos en quienes delegaban la responsabilidad de los objetivos estratégicos— contrataban equipos de consultores de gestión para que realizaran análisis de la organización y propusieran mejoras.

La experiencia de David refleja una tendencia más general de la década de 2000, cuando se sabe que un número creciente de gestores corporativos empezaron a recurrir a los consultores.^[290] Según él, «en ocasiones se hacía para que la alta dirección tuviera alguien a quien echar la culpa si no se cumplían los objetivos». Pero muchas veces la decisión de contratar a una consultora obedecía a la creencia de que los métodos utilizados por los consultores de gestión para entender la organización eran superiores a los que existían dentro de ella. Se esperaba que las propuestas que estos desarrollaban a partir de sus análisis produjeran innovaciones en los procesos que, en última instancia, supusieran mejoras tecnológicas que dieran a la empresa una «ventaja competitiva», el término que Michael Porter, un profesor de negocios y gurú de la gestión empresarial, había acuñado en la década de 1980.

Sin embargo, esta aspiración solo se alcanzó puntualmente. La mitad de las veces no se podía demostrar que las propuestas de los consultores de gestión «añadieran valor» y en otras ocasiones ni siquiera se implementaban. De vez en cuando, antes de ser aplicadas, se descubría que estas propuestas estaban llenas de errores. En una ocasión, cuando David trabajaba para una empresa de fabricación de aeronaves, un alto directivo decidió revisar los procesos de manufactura de las fábricas de la empresa en Europa. En lugar de reunir a los directores de estas fábricas para intercambiar ideas y experiencias, convocó un concurso para que una consultora de gestión realizara un análisis organizativo. La

empresa de las cuatro grandes que se adjudicó el contrato lo consiguió porque su oferta también prometía que el análisis de sus consultores permitiría identificar oportunidades para ahorrar de inmediato costes operativos. Presionado por los accionistas de la compañía y por su superior para que aumentara los márgenes, al alto directivo esta propuesta le pareció irresistible.

Al cabo de varias semanas, el equipo de consultores de gestión presentó su análisis y sus propuestas a la dirección del fabricante de aeronaves. Tras revisar los datos internos y los organigramas, los consultores propusieron una estructura organizativa totalmente nueva para las fábricas de la empresa, basada en su análisis de los datos de una de las plantas de Alemania. Pero, al parecer, en ningún momento de su investigación habían consultado realmente a los trabajadores de la fábrica alemana. Si lo hubieran hecho, se habrían dado cuenta enseguida de que el organigrama que tenían no solo estaba obsoleto, sino que faltaban niveles enteros de empleados. Por desgracia, el equipo directivo de la empresa de David no detectó de inmediato que los métodos y los conocimientos prácticos de los consultores presentaban deficiencias, y procedió a implementar la nueva estructura organizativa. Solo cuando algunos miembros del personal relativamente júnior pudieron hablar de su experiencia y cuestionaron la reforma, se desechó finalmente la propuesta. Su aplicación habría provocado, casi sin duda, enormes pérdidas y muchos despidos inútiles.

¿POR QUÉ RECURRIR A LOS CONSULTORES?

Históricamente, la explicación imperante de por qué existen las consultoras en las economías capitalistas ha sido que cumplen un propósito «funcional», porque permiten que otras organizaciones aumenten sus beneficios o consigan otros objetivos.[\[291\]](#) Según esta idea, los consultores son expertos que transfieren conocimiento de una organización a otra, utilizan determinados marcos de gestión para ayudar a los clientes a lograr sus objetivos o aportan una

capacidad especializada adicional. En otras palabras, son «expertos, refuerzos y facilitadores»[\[292\]](#) que crean valor al aprovechar su experiencia y ser fuente de conocimientos técnicos o de gestión. [\[293\]](#) Desde un punto de vista económico, la conclusión sería que las consultoras existen porque crean «economías de escala» en ciertos tipos de conocimiento de gestión, sectorial o técnico, lo que otros han llamado «economías del conocimiento». El sector de la consultoría —la «oferta»— es la respuesta a la «demanda» de otras organizaciones de la economía, que optan por contratar consultores para mejorar los procesos y aumentar la eficiencia, reduciendo así sus «costes de transacción». [\[294\]](#) Esta teoría sugiere que la escala y el alcance del sector de la consultoría actual son consecuencia del valor real que este crea en toda la economía. En otras palabras, el extraordinario crecimiento de los contratos de consultoría que se produjo a partir de la década de 1980 es una respuesta natural a los beneficios que las consultoras han proporcionado a sus clientes del sector público, el privado y el tercer sector. El valor adicional que contribuyen a crear es igual al valor que extraen.

El caso que cuenta David demuestra que las consultoras no siempre cumplen los objetivos de sus clientes, y que tampoco poseen necesariamente conocimientos que puedan utilizar de forma productiva. El ejemplo es muy claro: es evidente que los consultores no eran expertos en el campo para el que se les contrató y no propusieron técnicas de gestión para que el cliente pudiera idear sus propias soluciones. No «redujeron los costes de transacción» y no crearon valor, ni en términos estrictamente financieros ni de otro tipo.

Rara vez está tan claro hasta qué punto se ha creado valor para una organización, y además hay otros factores que influyen en la percepción que tiene el cliente de la contribución de la consultoría. Desde hace tiempo, en el mundo corporativo, en la academia y en el periodismo muchos sostienen que «el valor real de la consultoría es muy difícil de determinar y, por lo tanto, esta se ocupa sobre todo de crear una impresión de valor». [\[295\]](#) Estas opiniones, que desafían la teoría de la consultoría como algo funcional, sostienen que los consultores son «gestores de impresiones», que «ofrecen

imágenes, sensaciones y actos retóricos»[296] mediante «análisis, presentaciones y teorías»[297] para convencer a los clientes existentes y potenciales de su legitimidad y su capacidad para crear valor. En consecuencia, la contribución productiva de las consultoras a la economía y la sociedad es mucho más modesta de lo que sugiere el valor de mercado del sector de la consultoría.

Estas críticas dan a entender que la escala y el alcance del sector de la consultoría actual son un reflejo del éxito de las tácticas retóricas que emplean sus consultores, que infunden confianza en los clientes de una manera parecida a los estafadores de la Edad Dorada del capitalismo. Además de ser el origen de los primeros «consultores de ingeniería», la Edad Dorada estadounidense también se caracterizó por grandes desigualdades, porque, aunque las innovaciones tecnológicas hicieron que los procesos de producción fueran más eficientes, en general los salarios de los trabajadores siguieron siendo muy bajos. En 1897, «las cuatro mil familias más ricas de Estados Unidos (que representaban menos del 1 por ciento de la población) poseían casi tanta riqueza como los otros 11,6 millones de familias juntas».[298] Los financieros y los propietarios de fábricas tuvieron la posibilidad de acumular riqueza a una escala sin precedentes históricos. Si antes las cotas más altas de riqueza estaban reservadas para la aristocracia y para quienes habían heredado tierras y grandes sumas de dinero, cada vez había más individuos hechos a sí mismos en el mundo de los negocios y las finanzas. Los *nouveaux riches*, como se les conoció en América del Norte y Europa en los siglos XIX y XX, tenían gustos ostentosos y les gustaba alardear de su estatus llevando ropa lujosa y complementos llamativos, lo que el sociólogo Thorstein Veblen denominó «consumo ostentoso».

Junto a esta nueva élite surgieron también nuevas formas de delincuencia dirigidas a su riqueza y sus excesos. Las técnicas que los embaucadores utilizaban con estos nuevos ricos explotaban el sentimiento de confianza que existía entre los pudientes. Fue también la edad de oro de la estafa, el periodo en el que surgieron figuras tan astutas como David Lamar —el «Lobo de Wall Street»

original—, que estafó millones de dólares a los habitantes adinerados de Nueva York. Una de sus víctimas fue el hijo del magnate John Rockefeller padre, que había ganado dinero invirtiendo en los pozos petrolíferos de Pensilvania y acabaría convirtiéndose en el primer multimillonario del país. Lamar aprovechó sus conexiones en el mundo de los ricos y cultivó una relación con el secretario de Rockefeller, George Rogers, fingiendo tener información que prometía ganancias inesperadas en la bolsa: un conocido *trader* iba a comprar una enorme cantidad de acciones de la United States Leather. Deseoso de ganarse el favor de la familia Rockefeller, Rogers compartió este dato con John Rockefeller Jr. — precisamente lo que Lamar esperaba—, quien luego compró personalmente un millón de dólares en acciones. (Hoy, eso equivaldría a 17 millones de dólares). De hecho, el conocido *trader* nunca había invertido en acciones, pero Lamar pudo liquidar las que él poseía a medida que el hijo de Rockefeller pagaba más por ellas, haciéndole perder todo.

Victor Lustig, un austrohúngaro conocido por su estafa de la «caja rumana», fue un personaje menos famoso pero igualmente codicioso que se convirtió en protagonista de una gran intriga mediática en aquella época. Su truco se aprovechaba de la fascinación que las nuevas tecnologías de la época despertaban en la élite, y de su paradójica ignorancia. Lustig presentaba a sus víctimas una caja de caoba que, según afirmaba, era en realidad una máquina capaz de crear copias exactas de cualquier billete que se quisiera duplicar. La caja tenía dos ranuras, una en la que los usuarios podían introducir sus billetes y otra por la que aparecían las copias duplicadas. El proceso, les contaba, duraba seis horas. La caja tenía, además de varias palancas y poleas diseñadas para que pareciera una máquina, un compartimento secreto que Lustig rellenaba previamente con billetes reales de todos los valores. Para comprobar la veracidad del artilugio, pedía a las víctimas que introdujeran en la caja cualquier billete y un trozo de papel en blanco. Cuando, al cabo de seis horas, para asombro de estas, la caja producía un billete aparentemente duplicado, Lustig las acompañaba a un banco, en el que el nuevo billete siempre era

autenticado. Por supuesto, este era uno de los muchos que el estafador había escondido en la caja, pero cuando las víctimas se daban cuenta, muchas muchas horas después, tras comprarle la caja por varios miles de dólares, Lustig hacía tiempo que se había ido.

Tanto Lamar como Lustig fueron unos maestros del aplomo, pero fue una figura anterior de la era victoriana la que dio lugar al término inglés *con*, cuya traducción literal es «truco de la confianza». William Thompson también trabajaba en Nueva York y su última estafa conocida, antes de su detención en 1849, tuvo lugar en la calle William, que atraviesa Wall Street. Vestido con el atuendo de la élite de la época, Thompson se dirigía a los nuevos ricos de la zona, acercándose a ellos cordialmente, como si fueran viejos amigos. Tras una conversación trivial y educada, pedía prestado su reloj al desconocido hasta el día siguiente, diciendo algo parecido a «¿Confía en mí para encomendarme su reloj hasta mañana?». [\[299\]](#) La víctima, sin duda un poco desconcertada, pero creyendo que eran conocidos, le entregaba su reloj. Y, por supuesto, Thompson nunca lo devolvía. Los medios de comunicación populares de Nueva York llegaron a referirse a Thompson como el «hombre de la confianza», porque su estafa se basaba en convencer a sus víctimas de que eran parientes.

Estos embaucadores utilizaban información privilegiada, una tecnología alucinante y su habilidad lingüística para infundir confianza a sus promesas, de una manera parecida a como los críticos de la idea de la consultoría como algo funcional describen los métodos de los consultores.

LA EXTRACCIÓN DE RENTAS

El crecimiento del sector de la consultoría no es indicativo del valor de los activos de conocimiento que posee y sus aplicaciones, pero tampoco es el mero resultado de los trucos retóricos de los consultores, como sugieren algunas opiniones críticas. Para empezar, este parecer sobre los consultores no explica por qué los clientes

trabajan con ellos. Los gestores del sector público y los ejecutivos de las corporaciones no son idiotas. Sin embargo, eso es lo que implicaría la idea de que los consultores obtienen contratos embaucando a estos empleados. Algunos relatos críticos «han exagerado la existencia de una asimetría de poder entre el cliente y el consultor que casi deniega al cliente la condición de agente independiente».[300] Las descripciones de los clientes como un grupo uniforme de «víctimas pasivas de estrategias retóricas» hacen caso omiso de la historia e ignoran las pruebas cada vez más numerosas de que los empleados sienten desconfianza hacia el sector de la consultoría, evidencias que proceden tanto del mundo académico[301] como de las experiencias anecdóticas de muchas empresas y gobiernos.

Los críticos tampoco suelen tener en cuenta que las reformas de la gobernanza en las empresas y la Administración limitan las opciones y el comportamiento de sus empleados. Tanto las organizaciones gubernamentales como las empresariales se enfrentan a menudo a unos recursos limitados que hacen que el responsable de la contratación no tenga mucha más opción que recurrir a una consultora como fuente de capacidad (a corto plazo), ya sea como «experto, refuerzo o facilitador». La presión que soportan los empleados también puede afectar a la capacidad de la organización cliente para evaluar de manera adecuada las promesas de valor de una consultora. En general, la agitación de la economía y la precariedad del empleo en muchos lugares de trabajo —incluso en el caso de los directivos— han aumentado las «ansiedades de gestión», que según los periodistas del *Economist* John Micklethwait y Adrian Wooldridge sirven para que prosperen las empresas que venden «modas» de gestión: «Para estos hombres y mujeres agobiados por la ansiedad, los libros sobre gestión suponen una rara fuente de seguridad».[302] En un mundo en el que los directivos tienen más presión que nunca para conseguir mayores márgenes de beneficio (en el caso del sector privado) o de eficiencia (en la Administración), el atractivo de una oferta bien redactada por un equipo de consultores de altos vuelos que ya ha trabajado antes para una organización asociada puede resultar muy tentador. La

larga sombra de los relatos que describen al sector público como incompetente y lento y al sector privado como innovador y excelente —cuyo epítome es la famosa frase de Ronald Reagan de que «más allá de su función legítima, el Gobierno no hace nada tan bien ni tan barato como el sector privado»— también contribuyen a la ansiedad de gestión en la contratación pública.[\[303\]](#)

Y, quizá más importante aún, esta perspectiva crítica ignora el poder estructural del sector y cómo eso influye en la percepción de los clientes potenciales. La diferencia entre el valor que crean y la riqueza que se llevan puede entenderse como «rentas económicas». [\[304\]](#) Estas rentas no se derivan necesariamente de la propiedad de activos en forma de conocimiento escaso y valioso, sino de la posesión de los medios para crear una impresión de valor. La escala y el alcance del sector de la consultoría actual le confieren inmensos recursos y redes que contribuyen a infundir confianza en el valor de la consultoría y la profesión de consultor. Es esta capacidad de crear la sensación de valor lo que permite a las consultoras conseguir contratos lucrativos. De esta manera, el Gran Engaño no solo se refiere a trucos discursivos, sino también a cómo las prácticas del sector de la consultoría —lo que nosotras llamamos «consultología»— se combinan con las estructuras más amplias de la economía política para extraer rentas de los clientes, permitiendo muchas veces que esos clientes también las extraigan. En última instancia, esto afianza la dependencia que tienen las empresas y los gobiernos de las consultoras.

LOS MEJORES Y MÁS BRILLANTES

En 2005, Christopher D. McKenna escribió sobre cómo, a finales del siglo XX, la carrera de consultor era la más codiciada entre los graduados con mejores calificaciones. «¿Cómo es posible que casi un tercio de los mejores graduados de MBA y una sexta parte de los licenciados de élite (de Oxford o Yale) empiecen ahora su vida laboral como consultores de gestión? —se preguntaba—. ¿Qué

explicaba el notable predominio de la profesión más reciente del mundo?». [\[305\]](#) Durante la década de 1960, McKinsey se hizo conocida por contratar a los «Baker Scholars» de Harvard (el 5 por ciento de los graduados de su programa de MBA con mejores calificaciones). [\[306\]](#)

Hay algunos datos que sugieren que el sesgo de élite de los nuevos contratados puede estar cambiando. Según una encuesta de la Asociación de Consultoras de Gestión del Reino Unido (MCA, por sus siglas en inglés), entre 2011 y 2019, la proporción de consultores que habían estudiado en una universidad del Grupo Russell —instituciones de alto nivel, dedicadas a la investigación y con una larga tradición— pasó del 73 al 44 por ciento. El porcentaje de los que se habían graduado en las mejores universidades del país —Oxford y Cambridge— también se redujo en este periodo del 13 al 3 por ciento. La Asociación ha sugerido que esto es un «reflejo de las iniciativas que están llevando a cabo las empresas miembros de la MCA para aumentar la movilidad social». [\[307\]](#)

Tal vez haya otras explicaciones para estas estadísticas. Un antiguo consultor, que había trabajado en una de las cuatro grandes y en una gran consultora de TI, sugirió que los clientes solían estar más interesados en saber si un consultor tenía experiencia en abordar problemas similares al suyo que en cuál era su *alma mater*. Además, el crecimiento del sector también está aumentando la demanda de nuevos empleados, ya que otras áreas en auge, como los servicios financieros y las grandes tecnológicas, compiten por solicitantes parecidos. En agosto de 2022, el *Financial Times* informó de que esta situación había llevado a McKinsey, Bain & Co y BCG a «aumentar el salario base anual de los graduados de MBA en Estados Unidos de 175.000 dólares a entre 190.000 y 192.000 dólares».

Puede que, a medida que las empresas más grandes y el sector en general se expanden, ya no sea posible contratar solo en las mejores universidades. Y a medida que las empresas se establecen en nuevos mercados de clientes, tener un conjunto de empleados más diverso también aumenta la probabilidad de encontrar consultores que en teoría satisfagan las expectativas del cliente. De hecho, hay

cada vez más empresas de externalización que pertenecen a la MCA; la mayor parte de sus ingresos provienen de contratos con servicios públicos y no dependen de contratos con las finanzas y las empresas. Las diferencias entre las consultoras de externalización y los tipos de organizaciones con las que suelen firmar contratos las cuatro grandes y las tres grandes podrían revelar razones más profundas de por qué las segundas han contratado tradicionalmente en las mejores universidades del mundo. Es innegable que muchos empleados de las consultoras de gestión han destacado en sus estudios. Pero el intelecto por sí solo no consigue contratos; más allá del comportamiento de los consultores, las credenciales de una universidad de élite pueden infundir confianza en un equipo de consultoría. La decisión última sobre la adjudicación de un contrato a una consultora suele depender, en las fases finales, de cómo se presenta el equipo de consultores. Sin duda, a la oferta no le perjudica incluir en la candidatura que uno de los miembros del equipo es licenciado en Políticas, Filosofía y Economía por la Universidad de Oxford y lleva siete años en la empresa, que otro tiene un doctorado de la Universidad de California en Berkeley y que, por si fuera poco, los dos miembros más jóvenes son ingenieros expertos en datos con un MBA y están ansiosos por ampliar su cartera en el mundo real de los negocios. El deseo de transmitir competencia con títulos académicos fue lo que motivó estas prácticas de contratación tan selectivas en el sector de la consultoría durante el siglo XX, porque se pensaba que ayudaban a crear una impresión de legitimidad en torno a la profesión. [\[308\]](#)

Aunque tal vez no sea un objetivo explícito de las estrategias de contratación de las consultoras, emplear a graduados de las mejores universidades también puede contribuir a ampliar las relaciones corporativas de otra manera. Como se ha documentado ampliamente desde la publicación en 1956 del clásico de la sociología escrito por C. Wright Mills, *La élite del poder*, quienes ocupan posiciones de poder suelen tener conocidos en posiciones de poder. Es más probable que los graduados de las mejores universidades cuenten con redes en los lugares que pagan a los

consultores. Estudiaron con personas, bien en la universidad o incluso antes —por ejemplo, en un colegio privado—, que es más factible que ocupen altos cargos en la sociedad. Un informe de 2019 realizado por Sutton Trust y la Comisión de Movilidad Social del Reino Unido reveló que dos quintas partes de las personas que ocupan los puestos más poderosos en la política, la empresa y los medios de comunicación habían estudiado en un colegio privado durante su infancia, lo que, en el Reino Unido, suele ser la puerta a una universidad de élite.[\[309\]](#) Solo el 7 por ciento de la población estudia en instituciones privadas. Más de una cuarta parte de los presidentes del FTSE 350 estudiaron en Oxford o Cambridge, al igual que el 12 por ciento de los consejeros delegados de empresas tecnológicas, el 56 por ciento de los secretarios permanentes del funcionariado (el burócrata no electo de mayor rango) y el 40 por ciento de los presidentes de organismos públicos. En toda la población, menos de 1 de cada 100 personas asiste a estas universidades. En resumen, las personas formadas en las universidades de élite trabajan para las organizaciones que se convierten en clientes del sector de la consultoría. Cuando el empleado de una consultora puede ponerse en contacto con su antiguo compañero de clase para hablar de un contrato que sale a concurso, o simplemente reconoce el nombre de personas de su círculo social en una oferta, el proceso para conseguirlo puede resultar mucho más sencillo.

Otros han argumentado razones parecidas respecto al sistema de ascenso profesional «arriba o fuera» que existe en muchas empresas de consultoría, en las que «una persona mejora claramente y es ascendida o se espera que abandone la empresa».[\[310\]](#) Los expertos en gestión Andrew Sturdy y Christopher Wright han descrito cómo esto crea una «diáspora de la consultoría»:

La política de ascenso «arriba o fuera» de las grandes consultoras ha facilitado un proceso de dispersión de personal en el que los antiguos consultores se incorporan a las organizaciones clientes. Esto ha creado poderosas redes de «alumni», que constituyen una fuente de futuros negocios para las consultoras

[...] [y] que los exconsultores puedan actuar por derecho propio como promotores de conocimientos de gestión y cambio organizativo.[\[311\]](#)

Un antiguo consultor describió este sistema de ascenso como «la supervivencia del más fuerte», porque muchos consultores jóvenes ambicionan llegar a los puestos más altos del escalafón de la consultoría o poder irse con referencias positivas. Además de ser un instrumento eficaz para disciplinar a las personas que desean tener una larga carrera —los consultores jóvenes trabajarán muchas horas para estar bien considerados—, el sistema «arriba o fuera» garantiza que siempre existirán contactos a los que dirigirse en las organizaciones empresariales, el sector público y otros ámbitos. En algunas consultoras, este modelo conlleva una ratio desproporcionada de consultores júnior con respecto a los socios o los altos ejecutivos. Pero eso forma parte del diseño. Pocas personas que hayan trabajado previamente como consultores de gestión tendrán dificultades para encontrar empleo cuando se vayan, sobre todo si lo han hecho para una consultora conocida. En 2013, más de setenta consejeros delegados, antiguos y actuales, de las empresas de Fortune 500 eran exempleados de McKinsey.[\[312\]](#) Los cientos de ex consultores de gestión que trabajan ahora en las compañías más poderosas y en organismos del sector público son los contactos a los que recurren quienes han sobrevivido en las consultoras cuando hay que renovar un contrato. De hecho, varias grandes consultoras se han dado cuenta del valor potencial que tienen sus antiguos empleados y han creado «redes de *alumni*» para garantizar que los vínculos que les unían como colegas nunca se rompan, al igual que hacen muchas universidades. El objetivo del Centro de Alumni de McKinsey, por ejemplo, es «ayuda[r] a nuestra red mundial de *alumni* a que siga interactuando entre sí y con la empresa». El centro organiza regularmente actos para sus antiguos empleados: en 2021, hubo un debate con Hubert Joly, antiguo socio de McKinsey y ex consejero delegado de Best Buy, sobre su nuevo libro de negocios; una sesión de preguntas y respuestas con cuatro antiguos empleados que también habían sido deportistas olímpicos, y un acto sobre los «diecinueve unicornios fundados por antiguos empleados»,

unas *startups* valoradas en más de 1.000 millones de dólares que «puede que ya hayan cambiado tu vida». A los responsables de la contratación se les anima a publicar anuncios de empleo para antiguos empleados, que también pueden ser reclutados a través de la aplicación de la empresa «Encuentra un antiguo miembro de la empresa».[313]

FUGA DE TALENTO

Las descripciones del sector de la consultoría en los medios de comunicación, por ejemplo, en series de televisión como *House of Lies*, tienden a presentar a los consultores como individuos despiadados, engreídos y al borde de la sociopatía. Se supone que, como espectadores, debemos creer que hay algo esencialmente diferente en estas personas que las hace calculadoras y manipuladoras no solo en su trabajo diario, sino en sus relaciones personales. Pero, aunque esto pueda resultar un entretenimiento fascinante, la gran mayoría de quienes se incorporan al sector de la consultoría no son, por supuesto, sociópatas que se alimentan de la angustia ajena. Nadie se hace consultor con la idea de engañar deliberadamente a sus clientes para que entreguen dinero a su empleador.

Hay muchas buenas razones por las que un individuo puede decidirse por una carrera en la consultoría, y es importante reflexionar sobre ellas. Por un lado, aunque en el sector de la consultoría los sueldos de los graduados rara vez son tan altos como en otros sectores privados, como los servicios financieros o la abogacía, sí suelen estar por encima de los ingresos medianos y pueden cubrir tranquilamente el alquiler de una vivienda. En los puestos más altos, el salario multiplica los sueldos medianos, y en países como el Reino Unido algunos socios ganan cientos de miles de libras al año.

En segundo lugar, como también les ocurría a los consultores que empezaban su carrera en las décadas de 1960 y de 2000,[314] la

consultoría promete una interesante variedad de experiencias (de cuello blanco), algo especialmente atractivo para graduados con un título universitario generalista que no saben bien lo que quieren hacer. Muchos de ellos esperan que los diferentes entornos de trabajo que van a encontrarse durante el programa de formación para graduados de la consultora de gestión no solo les resulten intelectualmente estimulantes, sino que les ayuden a descubrir sus verdaderos intereses y a desarrollar aptitudes generales de gestión. En ningún otro sector es posible trabajar en una ONG realizando un proyecto de investigación durante seis semanas, luego en un banco para un acuerdo de fusión durante tres meses, seguido de un proyecto de TI en el Gobierno local durante otros dos meses.

Además, también se promete a los candidatos algo que los jóvenes buscan cada vez más en el trabajo: un significado. Según una encuesta de PwC, «los mileniales quieren que su trabajo tenga un propósito, que aporte algo al mundo y quieren sentirse orgullosos de su empleador».[315] Las páginas de contratación de las grandes consultoras están llenas de promesas de un trabajo valioso. Por ejemplo, el portal de empleo de PwC para graduados, siguiendo al parecer su propio consejo, destaca «el propósito y los valores» en la parte superior de la página para los solicitantes potenciales: «Nuestros valores definen cómo hacemos las cosas, lo que debemos representar, ahora y en el futuro», dice la web. «Y nuestro propósito es la razón de nuestra existencia: generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes».[316]

Hay indicios de que muchos de los que entraron en las consultoras pueden estar dejándolas ahora porque «sienten que aportan poco valor al mundo y no tienen una sensación de crecimiento personal, de comunidad y de propósito», como decía un artículo reciente del *Financial Times*. [317] Un joven consultor entrevistado para esa crónica, Laurie, que se había graduado con matrícula de honor en una universidad de élite y se incorporó a una consultora mediana en 2017, decía que al principio estaba «entusiasmado con la idea de representar un verdadero cambio, pero tres años después se siente insatisfecho y quiere cambiar de carrera». En medio de la oleada de

dimisiones que se produjo durante la pandemia global de la COVID-19, un estudio publicado en la revista MIT *Sloan Management Review* reveló que la consultoría de gestión tenía la segunda tasa de abandono más alta de todos los sectores. «La incapacidad [de la empresa] a la hora de promover la diversidad, la equidad y la inclusión; que los trabajadores no se sienten respetados, y el comportamiento poco ético» fueron los factores que mejor predecían el abandono ajustado al sector.[\[318\]](#) El estudio incluía a empleados que dejaron su empresa por cualquier motivo, entre ellos la dimisión, la jubilación o el despido.

Una última razón importante por la que tanta gente se decide por una carrera en la consultoría de gestión —y por la que el acceso a los programas de formación para graduados sigue siendo increíblemente competitivo— es que, además de las capacidades generales de gestión, muchas consultoras prometen inculcar conocimientos especializados y ofrecen la oportunidad de adquirir experiencia en una actividad o sector concretos. Estos graduados quieren seguir aprendiendo. De hecho, las grandes consultoras son conscientes de eso. BCG dirige su programa de formación para graduados a quienes se reconocen en: «Nunca dejes de aprender: siempre has sido el que busca el reto extra, el reconocimiento extra y las oportunidades extraordinarias».[\[319\]](#) McKinsey dice a quienes solicitan su MBA en Estados Unidos: «Invertimos mucho en apoyo y formación —más de 100 millones de dólares al año— para todos los miembros de nuestra empresa. Los programas abarcan una amplia gama, desde nuestro sistema patentado de aprendizaje virtual hasta sesiones en la oficina o basadas en la práctica, pasando por nuestro programa oficial de formación global».[\[320\]](#) KPMG promete ser «un lugar donde confluyen los curiosos [...]». Dondequiera que te unas a nosotros, te encontrarás con un entorno intelectualmente estimulante».[\[321\]](#)

Los programas de formación para graduados proporcionan aptitudes generales que pueden ser útiles en entornos de trabajo de cuello blanco. Algunos exconsultores han dicho que los cursos que hicieron sobre «narración» con PowerPoint y análisis de datos en

Excel les resultaron valiosos cuando más tarde desempeñaron otras funciones en diferentes sectores. Aprendieron a gestionar proyectos utilizando herramientas de planificación y a relacionarse con las partes interesadas. Pero dominar estas habilidades no es lo mismo que desarrollar la experiencia y el conocimiento que muchos esperan. Un antiguo consultor dijo:

La frase —la frase— que oyes decir a todos los graduados que cursan estos programas es: «No estoy desarrollando suficiente conocimiento técnico». Quiero insistir en esto. Mucha gente entra en ellos porque quiere adquirir —y esta es literalmente la expresión— «conocimiento técnico». Pero eso es muy secundario. Básicamente, durante los dos primeros años que trabajas allí, este es nulo, y la verdad es que resulta bastante desalentador.[\[322\]](#)

En muchos sentidos, el tipo de formación que ofrecen los programas de consultoría para graduados es un curso intensivo de aptitudes generales para una carrera de cuello blanco: «en última instancia, lo único que tienen y transmiten los consultores son “conocimientos de gestión” en el sentido más amplio, el mismo conocimiento básico que tienen los clientes».[\[323\]](#) Una persona cuyo trabajo con el sector público británico ha supuesto colaborar en muchas ocasiones con grandes consultoras multinacionales describió cómo, aunque algunos consultores con los que ha trabajado cuentan con capacidades de gestión de proyectos bastante sólidas, «parecía que los buenos eran gente con cierto grado de sentido común fruto de haber trabajado antes en otros proyectos». Pero señalaba que esta competencia en gestión de proyectos rara vez igualaba a la de los empleados de la organización: «Incluso el mejor con el que he trabajado, puedo decir con toda seguridad que he trabajado con funcionarios que podían gestionar un proyecto igual de bien». No obstante, estas habilidades pueden ser importantes para convencer a un cliente de que un equipo de consultoría cuenta con capacidades para crear valor.

Más allá de contribuir a dar la impresión de que un equipo de consultores sabe lo que hace, las habilidades de la consultología tienen otro objetivo. Al menos hasta que un consultor encuentra el espacio para reflexionar y cuestionar el papel de su sector —lo que,

entre los antiguos consultores, es más habitual de lo que se cree—, los cursos, los talleres, los seminarios y las conferencias a los que asiste contribuyen a inculcar la sensación de que lo que tiene que ofrecer es realmente valioso, a pesar de su falta de conocimiento o experiencia específicos en determinado contexto. A fin de cuentas, ¿por qué tanta formación, si lo que están aprendiendo no resultara útil para las organizaciones? Hay pruebas de que los consultores creen que sus habilidades son necesarias. El Consejo Internacional de Institutos de Consultoría de Gestión (ICMCI, por sus siglas en inglés), una organización profesional de escala global, realizó en su día una encuesta que reveló que el 75 por ciento de los consultores «estaban de acuerdo en que los funcionarios públicos no tienen la experiencia necesaria que tienen los consultores» y «el 71 por ciento creía que los consultores prestan un servicio de mejor calidad».[324] Los programas de consultoría para graduados infunden confianza en las prácticas de la consultología y en el valor que el sector de la consultoría genera para la sociedad.[325]

EXPERTOS EN CASOS CON UN POWERPOINT PREPARADO

Los sistemas de «gestión del conocimiento» del sector de la consultoría son una buena oportunidad para analizar cómo estas empresas reivindican la creación de valor. En este sector, las empresas cuentan con sofisticados sistemas de recopilación y distribución de información sobre contratos previos. El trabajo con un cliente anterior suele registrarse internamente y almacenarse digitalmente para que otros consultores puedan acceder a él.[326] A estos registros se les llama «casos», un concepto generalizado tanto en la empresa como en el mundo académico de la gestión.

En las consultoras más importantes, como las cuatro grandes, los repositorios de datos internos de los «historiales de proyectos» son enormes y suelen almacenarse en un software especial de gestión de clientes. Los consultores tienen acceso a estos sistemas, que pueden constituir una valiosa fuente de conocimiento sobre un

cliente concreto. Por ejemplo, pueden incluir una copia de la licitación y de la oferta de la consultora, así como información sobre cómo el equipo de consultores abordó las necesidades del cliente y cuál fue el impacto. Pero la información que aportan también puede ser superficial; cuando termina un contrato no hay tanto que escribir. La variedad de casos que un consultor puede leer o representar en los cursos de formación no debe confundirse con el conocimiento «tácito» y la comprensión profunda que los empleados de una empresa, un campo o un sector pueden acumular a lo largo de su carrera. En otras palabras, los historiales de proyectos y otras fuentes de aprendizaje superficiales no constituyen necesariamente economías de escala de conocimiento, aunque así lo den a entender las consultoras y quienes defienden una visión funcional de los consultores. Prevalece la idea de que un equipo de consultores con pocos años de carrera es capaz de ofrecer un asesoramiento sumamente inteligente debido, en parte, a que pueden aprovechar las experiencias escritas de sus colegas.

No obstante, estos sistemas tienen otros fines, además de almacenar conocimiento para conseguir contratos y nuevos clientes. En las licitaciones y las reuniones de ventas, contar con información sobre el trabajo con clientes previos puede resultar muy útil. Aunque para el público en general sea difícil averiguar quiénes son los clientes de una consultora, en las solicitudes para participar en una licitación y en el material de marketing, los consultores compartirán ejemplos favorables de cómo han ayudado a otras organizaciones del mismo sector o que se enfrentaban a retos similares. Al principio, un consultor concreto tal vez no sepa demasiado sobre la relación de su empresa con una organización o su sector, pero puede acceder a los casos para despertar el interés de un posible cliente. En la figura 4 se presenta un ejemplo de cómo las consultoras reciclan esta información cuando presentan ofertas para nuevos contratos. Se basa en un ejemplo real.

Sin embargo, este archivo de casos puede mermar la capacidad de un consultor para ofrecer a un cliente soluciones a medida, que es la parte productiva de la consultoría. Muchas veces los consultores tienen poco tiempo, sobre todo si su consultora ha presentado una

oferta muy baja para un contrato, alegando que requiere menos horas de las que en realidad son necesarias para cumplirlo. Copiar y pegar anécdotas de un puñado de casos es mucho más rápido que investigar por otras vías. Un antiguo consultor sénior de gestión de las cuatro grandes explicó bien este problema:

En teoría, el valor de las grandes consultoras radica en que te permiten acumular conocimiento, desarrollar competencias sectoriales y hacerte una idea de lo que funciona mejor en las empresas. Así, los consultores pueden incorporarse a una firma y desarrollar propuestas específicas y adaptadas a los problemas del cliente. Pero, en realidad, solo se utiliza una base de conocimiento general que se aplica a la mayoría de las empresas. Por ejemplo, cuando preparamos presentaciones, o elaboramos el informe final, diría que el 50 por ciento de las diapositivas que utilizamos ya se habían usado para otros clientes, lo que daba una fuerte sensación de superficialidad.[\[327\]](#)

Hemos apoyado el desarrollo de nuevas estrategias de gobernanza con clientes de todos los sectores		
Empresa de biotecnología tras su salida a bolsa	Ministerio de Sanidad	Consejo del Condado de Fareshire
Enfoque: • Ayudamos a una empresa de biotecnología a revisar su modelo de gobernanza tras una salida a bolsa fallida • Evaluamos la situación actual mediante grupos de discusión internos • Evaluamos las mejores prácticas de gobernanza en biotecnología mediante una investigación	Enfoque: • Revisamos el marco con el que se evaluaba la gobernanza de los hospitales • Identificamos las partes interesadas y los socios de los hospitales en cinco regiones • Realizamos entrevistas internas	Enfoque: • Apoyamos a los funcionarios del Consejo a reestructurar los departamentos después de cambios presupuestarios • Desarrollamos e implementamos una nueva estructura organizativa
Impacto: • Desarrollamos un nuevo modelo de gobernanza • Propusimos cambios en la actividad principal	Impacto: • Se adoptó un nuevo marco • Se revisaron los resultados de doce hospitales	Impacto: • El Consejo tiene una nueva estructura organizativa

Figura 4. Ejemplo de cómo se utiliza el historial de proyectos en el material de marketing

Por supuesto, en otras organizaciones empresariales y gubernamentales también se reciclan materiales. Y cuando se contrata a las consultoras para que aporten conocimientos generales sobre otras empresas, puede tener sentido que quien hace la presentación copie y pegue información útil para el cliente si ya se

ha escrito antes. Pero no solo se les contrata como depositarias de conocimiento. Con frecuencia se recurre a ellas para que asesoren y realicen tareas que exigen *utilizar* capacidades y conocimientos específicos. Reciclar diapositivas con ideas superficiales basadas en casos que probablemente fueron hechas por otro consultor incumple la promesa de ofrecer competencia.

Este modelo de conocimiento de consultoría basado en casos también puede contribuir de otras maneras a que las ideas sean superficiales. De hecho, ya ocurre en la fase de contratación de la carrera de un consultor. En los últimos años, la «entrevista sobre un caso» se ha convertido en la herramienta de contratación por excelencia en el sector, y hay muchos libros que facilitan a los aspirantes a consultor respuestas preparadas y «los secretos de las entrevistas sobre un caso». Las escuelas de negocios y las asociaciones de estudiantes de consultoría de las universidades elaboran sus propios «libros de casos» llenos de ejemplos, para que los estudiantes puedan prepararse antes de una entrevista de trabajo en una consultora. Durante una entrevista sobre un caso, al candidato se le plantea un problema real o ficticio con el que se ha encontrado un cliente real o ficticio y se le pregunta qué propone como solución. A continuación, debe «resolver» el caso formulando verbalmente un plan. El éxito en este tipo de ejercicios puede resumirse como la capacidad de utilizar conocimientos superficiales. Y, más importante aún, quienes hacen las entrevistas para esos puestos no solo buscan destreza cognitiva en las respuestas de los candidatos. Generalmente están más interesados en la confianza en sí mismo que demuestra el entrevistado y en la convicción con la que propone soluciones. Como dice un conocido manual para este tipo de entrevistas escrito por un antiguo consultor y entrevistador de McKinsey:

Los clientes suelen interpretar el nerviosismo como falta de convicción cuando se hace una recomendación concreta, por lo que si respondes de manera impecable sobre un caso, pero lo haces con nerviosismo, te rechazarán. Por ejemplo, si un consultor recomendara nerviosamente a un cliente que despidiese a 2.500 empleados, este dudaría de la recomendación. Aunque esta fuera totalmente acertada, el cliente percibiría cierto grado de vacilación,

incertidumbre o reserva en el consultor por *cómo* ha transmitido el mensaje, no por su contenido. En consecuencia, los entrevistadores de las consultoras evalúan el nivel de confianza que proyectas al resolver un problema de forma analítica.[\[328\]](#)

En otras palabras, aunque despedir a 2.500 empleados puede perjudicar a la empresa cliente, el candidato ideal a consultor se comportará como si esa propuesta fuera la más sólida. Por supuesto, siempre hay cierto grado de fingimiento en las salas de selección de muchos programas para graduados; pocas personas salen de la universidad con verdadera pericia profesional. Pero el planteamiento de la entrevista sobre un caso lo fomenta activamente. En pocos sectores se valora tanto, durante el proceso de solicitud de empleo, demostrar confianza cuando se asesora sobre algo recién aprendido e indiferencia ante las posibles consecuencias desastrosas. Este tipo de entrevista elimina a quienes no son capaces de convencer —o tal vez no quieren hacerlo— a un cliente de que saben de lo que hablan, aunque en realidad no sea así. La esperanza es que el cliente no se dé cuenta y crea que el consultor entiende bien el problema.

En los niveles superiores del sector de la consultoría, se contrata o asciende a personas que cuentan con lo que se percibe como «conocimiento sectorial». Puede, por ejemplo, que hayan desarrollado una larga carrera profesional en un campo o sector concreto o que, durante su carrera como consultores, hayan dedicado mucho tiempo a trabajar en proyectos dentro de ese campo. A estas personas se las suele llamar especialistas. Si bien los años de experiencia y las recomendaciones de otros líderes sectoriales pueden ser una medida útil, aunque falible, del «conocimiento sectorial», en la práctica es casi imposible definirlo o medirlo, porque «son una serie de actores, entre los que se encuentran los clientes, los consultores, los periodistas económicos y los académicos, quienes lo acuerdan y construyen constantemente». [\[329\]](#) Esto significa que incluso cuando un consultor cuenta con este conocimiento subjetivo que puede crear valor para una empresa sigue dependiendo mucho de otros métodos para convencer a un

cliente de que añadirá valor. Esto se debe, entre otras cosas, a que el cliente también posee conocimientos generales del sector.

Las estructuras generales del sector también sirven para infundir confianza entre los clientes sobre el valor que supone contratar consultores. En este sentido, sus inversiones en lo que teóricamente son instituciones de investigación pueden desempeñar un papel importante.

APARIENCIA CASI ACADÉMICA Y MODAS RÁPIDAS

Las redes de antiguos empleados no son la única idea que el sector de la consultoría ha tomado prestada del mundo académico. En su intento por conseguir la legitimidad social durante el siglo XX, varias consultoras de gestión crearon lo que, desde fuera, parecían instituciones académicas. A finales de la década de 1990, empresas como IBM habían «dignificado sus programas de formación interna con el título de “universidad”». [330] La Universidad Deloitte se puso en marcha en 2011, y su sede principal se encuentra en un impresionante recinto que parece un campus, situado a cincuenta kilómetros al noroeste de Dallas. Su web describe la sede como «en parte, un centro de aprendizaje, en parte, un lugar de retiro similar a un rancho», que ofrece «múltiples espacios para aprender, comer, establecer redes y el bienestar». Hay otras sedes de la Universidad Deloitte en Bruselas, Hyderabad, Ciudad de México, Singapur y Toronto. Los «alumnos» participan en sesiones interactivas en las que desempeñan distintos papeles. Fuera del aula están rodeados de nuevas tecnologías, como un «conserje holográfico», una «pantalla táctil cinética» y «Pepper, el robot humanoide». [331] La Universidad Capgemini tiene un «campus» en el centro de un parque arbolado de más de cincuenta hectáreas en Gouvieux, a una hora al norte de París, donde los empleados pueden participar en seminarios sobre «temas candentes». [332]

Otras de las instituciones con denominación académica creadas en el siglo XX fueron varias publicaciones, como *McKinsey Quarterly*.

Fundada en 1964, esta revista no revisada por pares tenía un nombre notablemente parecido al de una revista académica que sí estaba revisada por pares. En 2007, Deloitte le imitó con el lanzamiento de *Deloitte Review*, que ahora se llama *Deloitte Insights*. Muchas empresas también montaron centros de investigación dirigidos por individuos con una carrera exitosa en el mundo académico, y donde trabajaban personas con doctorados en economía y credenciales académicas impresionantes. El más conocido es el McKinsey Global Institute (MGI), creado en 1990, que en la página web de McKinsey se describe como «la rama dedicada a la investigación corporativa y económica de McKinsey» y un «*think tank* privado».[333] Hasta la fecha, el MGI ha publicado informes sobre muchos países e industrias. La mayoría de sus socios son doctores por universidades prestigiosas y su material promocional destaca el papel de sus «asesores académicos» externos, entre los que hay algunos premios Nobel. Deloitte también ha fundado varios «centros» de investigación que elaboran informes y análisis sobre diversos ámbitos de la economía. Entre ellos, el Centro Deloitte para Soluciones de la Salud, el Centro Deloitte de Perspectivas de Gobierno y el Centro para la Vanguardia, que en teoría «desarrolla una investigación original y una perspectiva sustancial sobre el nuevo crecimiento corporativo» y «ayuda a los altos ejecutivos a dar sentido a las oportunidades que surgen en la vanguardia de los negocios y la tecnología, y a sacar provecho de ellas».[334]

Varias consultoras también han financiado a académicos, periodistas y ONG a través de sus ramas de investigación. En 1998, PwC creó el Endowment for the Business of Government para conceder becas, antes de ser adquirido por IBM en 2002 y rebautizado como IBM Center for the Business of Government. En la actualidad, el centro no solo da becas de investigación, también encarga informes, publica libros y cuenta con un pódcast de entrevistas con altos cargos del Gobierno. Entre sus invitados se encuentran varios directores de agencias de defensa y el doctor Anthony Fauci, asesor médico jefe del presidente de Estados Unidos. Curiosamente, la web del centro no utiliza la marca ni el logo de IBM.

Si no fuera por su nombre, no hay nada en la web que vincule explícitamente el IBM Center for the Business of Government con la consultora propietaria.

Además de publicar en su organización, muchas personas que trabajan para consultoras de gestión han escrito libros que se han convertido en best sellers de negocios y de gestión. Tradicionalmente, muchas de estas obras describían un marco que había sido desarrollado dentro de una consultora para un público sin conocimientos técnicos. Entre 1980 y 1996, los consultores de McKinsey publicaron más de cincuenta libros.^[335] Uno de ellos, *En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor dirigidas de Estados Unidos*, escrito por Tom Peters y Robert H. Waterman Jr., ambos consultores de McKinsey, llegó a vender más de cinco millones de ejemplares. Del libro se ha dicho que es una de las «fuentes [de ideas] más influyentes» en el desarrollo de la Nueva Gestión Pública,^[336] porque describía un marco concebido por sus autores al que se llamó el modelo de las siete «S» (ellos dicen ser «coinventores» del mismo). Este pretendía ofrecer a las empresas y a las organizaciones del sector público un modelo basado en pruebas para entender qué factores influyen en la capacidad de cambio de una organización. El modelo de las siete «S» se llamó así por la letra inicial, en inglés, de estos factores: «valores compartidos», «estilo», «capacidades», «sistemas», «estructura», «personal» y «estrategia». Muchos académicos criticaron la obra por falta de rigor y de matices.^[337] Un estudio empírico publicado en la influyente revista *Journal of Management*, que comparó las empresas «excelentes» con mil compañías que *Forbes* consideraba muy productivas, concluyó que «las empresas excelentes no son tan superiores como han sugerido Peters y Waterman».^[338] Incluso las críticas elogiosas admitían que «los datos presentados para desarrollar y respaldar las ocho características no serían una prueba admisible de conocimiento válido según la mayoría de los estándares científicos».^[339] Aun así, en general, el libro tuvo muy buena aceptación en el mundo empresarial, sus autores fueron proclamados «gurús» de la gestión y sus credenciales académicas,

exhibidas en los medios de comunicación populares. Ambos tenían un MBA en Stanford, y Peters, además, un doctorado en esta misma universidad.

Las consultoras optan por adoptar los términos y un lenguaje propios del mundo académico para describir estas empresas y fomentar lo que John Micklethwait y Adrian Wooldridge llaman una imagen «casi académica».[340] Sin duda, una parte del conocimiento que se desarrolla en ellos puede resultar valioso para los clientes. Los libros de gestión escritos por consultores, así como los numerosísimos informes que las consultoras de gestión publican cada año a través de sus ramas de investigación, pueden ser fuentes de información interesantes y útiles. Los informes sobre sectores específicos ofrecen una visión general de las tendencias empresariales y los cambios en las prácticas. Dado que al sector de la consultoría se le da acceso a tantas empresas y que las grandes consultoras como McKinsey gastan, supuestamente, 100 millones de dólares al año en investigación,[341] lo sorprendente sería que no se creara ningún valor a través de ellas.

De hecho, muchas personas que trabajan en empresas y en el Gobierno habrán utilizado en su trabajo informes del MGI o de otras ramas dedicadas a la investigación. Precisamente por eso, no hay que tomar al pie de la letra los análisis realizados por las consultoras de gestión que se publican en sus informes ni los artículos de «liderazgo intelectual»: son potentes herramientas de marketing que sirven para presentar a una consultora como pionera en un ámbito concreto y pretenden proyectar confianza para aumentar la demanda de sus servicios.

Por ejemplo, las personas que en una empresa trabajan en el desarrollo de la estrategia para integrar la inteligencia artificial (IA) en los procesos de fabricación pueden acceder a infinidad de informes gratuitos de las grandes consultoras, muchos de los cuales se encuentran con una simple búsqueda en Google de términos relacionados. Más adelante, si la empresa decide externalizar el desarrollo de su estrategia de IA, o algunos aspectos de ella, es probable que esos empleados recuerden que PwC, Bain & Company o

Accenture tenían informes interesantes sobre ese tema y las tengan en cuenta durante el proceso de licitación. Es improbable que los consultores que investigaron y redactaron el informe sean los que se encarguen de llevar a cabo el contrato sobre el terreno. McKinsey consiguió contratos en un área concreta de las políticas climáticas a escala global porque había «cultivado una reputación de “liderazgo intelectual” a través de su revista *The McKinsey Quarterly* y, posteriormente, mediante el McKinsey Global Institute, que publicaba informes de libre acceso sobre diversos temas».[342] Las organizaciones de presión también elaboran informes de apariencia académica que distribuyen entre los políticos, no necesariamente para influir de manera directa en una ley o política pública en desarrollo, sino para que se les considere una parte interesada importante en ese ámbito. Más adelante, si surge la necesidad, se espera que el político recurra a ese grupo de presión en busca de asesoramiento. Los informes de las consultorías son lo mismo.

UN SELLO DE APROBACIÓN

Pero ¿acaso es siempre el responsable de contratación de la organización cliente el que necesita convencerse del valor que promete crear el sector de la consultoría? A menudo hay otro actor implicado. A veces, el responsable de contratación utiliza el Gran Engaño «como un instrumento para promover sus objetivos e implica a los consultores en juegos micropolíticos»[343] de su propia organización. En otras palabras, se contrata a los consultores porque con eso se legitiman las decisiones del responsable de contratación o se mejora su posición dentro de la organización. Según un antiguo consultor:

Con frecuencia, los directivos —las personas que toman las decisiones en la cúpula de las organizaciones— ya han tomado una decisión, pero necesitan un árbitro externo e independiente que valide su postura o la defienda. Luego pueden presentarse ante el consejo y decir: «Oh, Deloitte, McKinsey o EY dicen

que debemos hacer esto». Es el sello de credibilidad de la consultoría el que da la aprobación. En mi caso, lo he visto en muchos de mis proyectos.[\[344\]](#)

Así, la invocación a las grandes consultoras —y al poder estructural del sector de la consultoría que estas fomentan— se convierte en un medio para asegurar la influencia interna dentro de una organización. Los consultores se convierten en «agentes de agentes, y la superioridad de los consultores frente a los miembros de la organización cliente en una extensión del [...] poder jerárquico [o político] de los directivos». [\[345\]](#)

Esta dinámica también puede aparecer en las relaciones del cliente con otros actores, más allá de los muros de su organización. Desde finales de la década de 1980, con el auge de las formas de gobierno corporativo destinadas a maximizar el valor para el accionista, «los consejos corporativos contrataron a consultores de gestión para defenderse de las posibles acusaciones de que los directivos de la empresa no habían supervisado la política corporativa con la diligencia debida [...], los consultores, en la práctica, se convirtieron en externos independientes que respaldaban las decisiones previas del consejo “interno”». [\[346\]](#) Las consultoras se volvieron una herramienta de protección frente a los nuevos riesgos que encaraban sus clientes. Y, al mismo tiempo, muchas adoptaron modelos empresariales para poder mantener la capacidad de extraer estas crecientes rentas del Gran Engaño sin asumir los riesgos del fracaso.

6

ELUDIR LOS RIESGOS, LLEVARSE LAS RECOMPENSAS: EL MODELO DE NEGOCIO

Al principio, todos los socios pensaban: «Esto será terrible para nuestros clientes», sobre todo para los de servicios financieros. Pero, antes de que pasaran seis meses del referéndum, ya se relamían ante las oportunidades de negocio.

Exconsultor sénior de las cuatro grandes acerca del Brexit[\[347\]](#)

En la historia reciente, pocas votaciones han dividido tanto a un país como hizo el Brexit en el Reino Unido. El 23 de junio de 2016, los ciudadanos acudieron a las urnas para elegir entre permanecer en el mercado único de la Unión Europea y sus estructuras políticas o abandonarlos por completo. Al final, el 51,9 por ciento de la población votó por la salida y el 48,1 por ciento por la permanencia. Enseguida resultó evidente que, a pesar de la retórica según la cual se trataba de una «simple elección entre quedarse o salir»,[\[348\]](#) abandonar la Unión Europea sería cualquier cosa menos sencillo. Era una empresa sin precedentes e incierta por naturaleza. En un mundo en el que los políticos querían que el Reino Unido siguiera formando parte del sistema de comercio mundial, continuara fomentando la colaboración científica con universidades y laboratorios de Europa y cooperara con sus vecinos geográficos en los retos transfronterizos presentes y futuros, como la crisis climática y la pandemia de la COVID-19, había mucho que resolver.

Desde el principio, las grandes consultoras vieron la complejidad del Brexit como una nueva oportunidad para expandirse, una nueva ola a la que subirse. Las empresas empezaron a invertir mucho en divisiones para el Brexit. Las tres grandes y las cuatro grandes se posicionaron como expertas que podían ayudar a los organismos gubernamentales y a las empresas con los preparativos para la salida, y prometían reducir la temida incertidumbre. McKinsey publicó una serie de informes para empresas sobre temas como la gestión de la cadena de suministro, la contratación de talento, las exportaciones británicas y los servicios digitales, que animaban a los clientes potenciales a tener una «visión de conjunto».[349] Boston Consulting Group hizo lo mismo con publicaciones relacionadas con el Brexit dirigidas a algunos de los sectores que más gastan en servicios de consultoría: las industrias farmacéutica, aeroespacial y de defensa y los servicios financieros.[350] Deloitte creó un Centro Global del Brexit formado por «especialistas en el tema del Brexit» repartidos por todo el mundo, desde Malta hasta Brasil.[351] PwC desarrolló una herramienta propia de «Evaluación del impacto del Brexit en las aduanas y el comercio», que pretendía modelizar el efecto de este proceso político en las cadenas de suministro de las empresas a escala mundial y de la Unión Europea.[352] La empresa también presentó una plataforma digital específica en la que los clientes podían acceder a información conveniente, así como una serie de pódcast titulada «Más allá del Brexit».[353]

Estos esfuerzos resultarían fructíferos. Al principio, algunas empresas, como Oliver Wyman y Capita, alertaron de que tras el Brexit se produciría un menor crecimiento de los beneficios y los ingresos, pero en general este resultó muy lucrativo para la consultoría. En 2016, el mercado británico de este sector creció un 7,5 por ciento, hasta los 7.300 millones de libras, cuatro veces más que la economía británica. En una encuesta a empresas que contratan consultores, «el 24 por ciento dijo que estaba utilizando más los servicios de los asesores en respuesta al Brexit, y el 82 por ciento, que tenía previsto recurrir a las llamadas “cuatro grandes”».[354] En marzo de 2017, el *Financial Times* citó a un consultor

sénior de gestión que afirmaba: «Esperamos que el impacto sea positivo para nosotros, suponiendo que el Brexit no se descontrola por completo».[355] El año siguiente, en el Reino Unido los honorarios totales del sector de la consultoría volvieron a crecer un 7 por ciento, hasta alcanzar los 10.600 millones de libras, «porque las empresas y los departamentos gubernamentales buscaron ayuda para planificar el Brexit».[356]

Los contratos que las consultoras firmaron con las empresas fueron muy variados, como indican los informes descritos anteriormente. Eran los ámbitos y sectores en los que las consultoras vieron más potencial para nuevos contratos. En el sector público, se multiplicaron las licitaciones de consultoría relacionadas con el Brexit. Entre 2017 y 2020, el gasto anual del Gobierno en consultoras se disparó hasta los 450 millones de libras, un crecimiento debido en gran medida al Brexit. Entre los departamentos más derrochadores estuvieron el Ministerio del Interior, que aumentó el gasto en consultoría un 788 por ciento durante este tiempo, con una serie de contratos que se ocupaban de cuestiones de seguridad, inmigración y preparativos fronterizos para abandonar la Unión Europea.[357] En 2019, el Gobierno anunció otra ronda de contratos relacionados con el Brexit por un total de casi 160 millones de libras. Algunos se referían específicamente a la planificación en el caso de un escenario de «no acuerdo», en el que el Gobierno británico no consiguiera llegar a un trato con la Unión Europea sobre los términos de su retirada.

Según un informe de la Oficina Nacional de Auditoría (NAO, por sus siglas en inglés), los consultores no solo fueron contratados para aportar asesoramiento «experto», sino como fuente de capacidad adicional, «cuando el tiempo disponible ha limitado la capacidad de los departamentos de contratar o formar a funcionarios para llevar a cabo ese trabajo».[358] El informe de la NAO incluía ejemplos de contratos que sugieren que los consultores fueron esenciales para el desarrollo en una amplia gama de ámbitos de actuación relacionados con el Brexit. En 2018, el Departamento de Medioambiente, Alimentación y Asuntos Rurales recurrió a Boston Consulting Group

para «revisar el alcance, la priorización y las responsabilidades derivadas de su programa de salida de la Unión Europea». El Departamento de Salud y Asistencia Social contrató a Deloitte para «prestar apoyo a la gestión del programa para garantizar el suministro de material médico en el caso de que el Reino Unido abandone la Unión Europea sin un acuerdo». El Ministerio del Interior contrató a PwC para, a partir de agosto de 2018, «diseñar y comunicar el plan de acuerdo de salida de la Unión Europea a los nacionales de la Unión que viven en el Reino Unido». Desde el análisis hasta la comunicación y la gestión de proyectos, pasando por ámbitos políticos como la agricultura, la sanidad y el transporte, las consultoras habían encontrado su camino hacia el centro del Brexit. En concreto, hubo seis consultoras que fueron esenciales para preparar la salida del Reino Unido de la Unión Europea: Deloitte, PA Consulting, PwC, EY, Bain & Company y Boston Consulting Group recibieron el 96 por ciento del valor de los contratos.[\[359\]](#) Si la historia nos sirve de referencia, es probable que los contratos otorgados a las grandes consultoras deriven en otros contratos en el futuro; la relación legislativa, financiera y comercial del Reino Unido con la Unión Europea seguirá planteando problemas, y los directivos recurrirán a los consultores con los que ya han trabajado —que ahora pueden atribuirse experiencia en «asesoramiento sobre la salida de la Unión Europea»— en busca de ayuda.

Y lo que es más importante aún, en todos estos contratos —tanto en el sector público como en el privado— las recompensas obtenidas por las consultoras no reflejaron en modo alguno el riesgo que se corría si su asesoramiento estaba equivocado o perjudicaba a la economía. Fueron el sector público y las empresas los que asumieron prácticamente todos los riesgos, mientras los residentes en el Reino Unido se exponían a sufrir las consecuencias de que la economía, o una parte de ella, se hundiera, las comunicaciones fueran erróneas, los nuevos acuerdos con la Unión Europea socavaran un mandato democrático más amplio o los consultores no cumplieran lo que en teoría debían hacer.

EL RIESGO DE CONSULTORÍA

En el sector público, las condiciones específicas de los contratos de consultoría suelen mantenerse en secreto, protegidas por cláusulas de confidencialidad. No obstante, desde que en los gobiernos — entre ellos el del Reino Unido— aparecieron los contratos a gran escala, ha habido iniciativas para garantizar que el contratista del sector privado se hace responsable si incumple un contrato. Por ejemplo, a partir de la década de 1990, a los departamentos de contratación se les pide, además de que demuestren que un contrato de IFP ofrece una buena relación calidad-precio, que aseguren que el sector privado realmente asume algún riesgo.[\[360\]](#) Desde una perspectiva legal, también existen casos claros en los que los contratos deben garantizar que las consultoras asumen el riesgo de fracaso, por ejemplo, si han falseado de manera fraudulenta las cualificaciones para cumplirlo.[\[361\]](#) Sin embargo, a diferencia de las auditorías, las prácticas y los contratos de la consultoría no están regulados de una manera estricta. Los reguladores pueden sancionar a las auditoras y los particulares por no cumplir las normas exigidas para una auditoría, pero no ocurre igual en la consultoría.

En los contratos de consultoría hay riesgos que son fáciles de identificar y tener en cuenta. En el caso de la externalización de servicios públicos, por ejemplo, una empresa puede verse obligada a pagar una penalización si no presta un servicio durante un periodo dentro del plazo acordado en el contrato. Pero muchas veces los riesgos de la externalización son imposibles de identificar de antemano. En los contratos de IFP para obras de construcción que estipulan un resultado claro, como la construcción de un hospital o de un puente, hay muchos riesgos desconocidos; la quiebra de Carillion, que tenía muchos contratos de IFP, da fe de esto. KPMG, como asesor en proyectos de IFP, expresó en una ocasión cómo la «magnitud de la descripción del riesgo está [...] limitada por la imaginación de las partes implicadas».[\[362\]](#)

Incluso cuando la naturaleza de los riesgos está prevista en un contrato, cuantificar los costes en los que incurriría el cliente si llegaran a materializarse es un problema adicional. Un departamento gubernamental puede identificar el riesgo de que un contratista no consiga los materiales para construir la nueva ala de un hospital y asegurarse de que se hace responsable de ello en el contrato. Pero tal vez no cuantifique con precisión los costes financieros de antemano, lo que significa que al final el contratista no paga todos los costes adicionales derivados de conseguir los materiales en otro sitio. ¿Y qué sucede con los costes sociales y políticos de este fracaso? Los pacientes que necesitan las nuevas instalaciones pueden verse perjudicados y, sin duda, no verán con agrado los retrasos en la construcción y los costes adicionales. En las licitaciones grandes o complejas, como en la contratación principal y la IFP, en las que los costes potenciales de los riesgos son muy elevados, es el sector público el que suele acabar asumiéndolos, porque es la única manera de incentivar que las consultoras se presenten a ellas.[\[363\]](#) Eso es lo que ocurrió en el caso de HealthCare.gov.

En muchos contratos de consultoría, estos asuntos se complican aún más debido a la naturaleza ambigua de los servicios contratados. Los contratos de asesoramiento o de análisis de políticas, por ejemplo, pueden estipular la entrega de recomendaciones o un informe, pero los clientes no saben demasiado sobre los medios que utilizará el equipo de consultores para prestar esos servicios; a fin de cuentas, sus conocimientos, métodos y datos son lo que se ofrece. Por lo tanto, los clientes no pueden saber qué probabilidad hay de que el conjunto de datos que utiliza la consultora contenga errores, o de que los consultores que trabajan directamente en el proyecto no cuenten con la experiencia que su empresa prometió en la oferta. No tienen acceso a esa información. Lo cual no sucede en los contratos para la adquisición general de bienes específicos que ya se han producido, como equipos de oficina o software.

Con todo, tal vez lo más importante sea que, aunque el verdadero valor de la consultoría suele ser muy difícil de determinar, la naturaleza cualitativa e interactiva de la relación entre los consultores y los clientes puede hacer que, cuando algo va mal, a estos últimos les resulte difícil señalar culpables de manera convincente. Los consultores suelen estar integrados en equipos de la organización, o trabajar con ellos, y reciben instrucciones de un alto directivo. Si una estrategia diseñada por una consultora no produce los beneficios prometidos, el directivo podría señalar a la consultora, pero esta podría señalar igualmente la existencia de problemas con las instrucciones recibidas, el comportamiento de otros empleados o cambios en el mercado que están fuera de su control. En la consultoría no hay ninguna autoridad superior que pueda juzgar definitivamente quién tiene la culpa.

Esta relación desigual entre los riesgos y las recompensas es esencial para el modelo de negocio del sector de la consultoría. Las recompensas obtenidas —las rentas— suelen superar con creces los riesgos financieros que se asumen al firmar un contrato o los costes de crear una impresión de valor. A diferencia de Arthur Andersen hace veinte años, ahora, tras un escándalo público, las grandes consultoras sobreviven a los daños reputacionales con la ayuda de sus amplios recursos, y emplean equipos legales y de relaciones públicas para responder a las revelaciones de los periódicos y las investigaciones de los gobiernos. Dado que, en general, las consultoras no suelen asumir los costes del riesgo contractual —y pueden soportar el riesgo reputacional—, se produce un conflicto entre la necesidad de actuar ante todo en interés del cliente y la de asegurar la rentabilidad y el crecimiento de los contratos de consultoría. La ausencia de incentivos para protegerse del riesgo, porque una persona o una organización no se verá afectada por sus consecuencias, se conoce en economía como «riesgo moral».[\[364\]](#) En otras palabras, la consultoría ha demostrado ser un vehículo muy prometedor para la extracción de rentas, no solo porque el valor de los contratos suele ser elevado, sino porque los riesgos que asumen las consultoras en relación con las posibles recompensas son bajos.

El Brexit, debido a su inherente incertidumbre, la falta de precedentes y un sector público con su capacidad agotada, fue la tormenta perfecta para que las empresas extrajeran recompensas extraordinarias, mientras los riesgos del fracaso seguían recayendo en el sector público, las empresas y los ciudadanos.

EL ARTE DE LA RESPONSABILIDAD LIMITADA

En la historia del capitalismo, algunos modelos de negocio han contribuido a asegurar que los encargados de asesorar o actuar en nombre de sus clientes fueran financieramente responsables de los costes derivados de sus decisiones. De hecho, ese modelo de gobierno corporativo es unos cientos de años anterior a la bolsa moderna. Se remonta a la Florencia renacentista del siglo XIV, cuando surgieron las empresas basadas en sociedades.[\[365\]](#) En 2021, doce de las cincuenta mayores empresas del mundo por ingresos de consultoría estaban registradas como algún tipo de sociedad, entre ellas las tres grandes y las cuatro grandes, y otras firmas importantes como Grant Thornton, Kearney y Arthur D. Little. En términos legales, una sociedad es una empresa creada por al menos dos personas que acuerdan gestionar la organización de manera conjunta y compartir sus beneficios y pérdidas. Fuera del sector de los servicios profesionales, hay muy pocas sociedades de gobierno corporativo entre las empresas, sobre todo en aquellos sectores que requieren (o han requerido en algún momento) un capital importante para invertir. Por ejemplo, en las TI o la industria manufacturera, que han utilizado el capital propio como fuente de financiación; de hecho, todas las grandes consultoras de TI cotizan en bolsa.

Casi todas las consultoras que han mantenido un modelo de sociedad tienen su origen en la contabilidad o la abogacía. Esto se debe a que, históricamente, la normativa constreñía a las firmas de servicios profesionales a operar como empresas cotizadas, debido a posibles conflictos de intereses para sus clientes. Se les obligaba a

ser sociedades, porque en este modelo los socios eran personalmente responsables de cualquier pérdida en la que incurriera la empresa; los organismos reguladores consideraban que con la constitución de una empresa como persona jurídica se corría el riesgo de subordinar los intereses de los clientes a los intereses comerciales de otras personas ajenas a la empresa.[\[366\]](#) Los socios asumían directamente el riesgo de quiebra de la empresa —y las pérdidas de los inversores— derivado de un mal asesoramiento a sus clientes, dado que sus intereses eran otros. Los salarios de los socios se vinculaban al valor de la empresa, y también se consideraba justificado que los aumentos salariales se sometieran al crecimiento, al asumir los socios personalmente el riesgo de fracaso.

Sin embargo, en las últimas décadas, las reglas que rigen estas dos profesiones se han relajado en muchas jurisdicciones, y ahora es posible tener una sociedad que limite la responsabilidad de los socios, lo que significa que sus activos personales no se ven afectados si la empresa se declara insolvente. En la auditoría, los reguladores pueden multar a las personas físicas, pero, desde un punto de vista legal, los socios ya no asumen los riesgos derivados de la quiebra de la empresa. Por ejemplo, tanto la filial británica como la estadounidense de PwC operan como sociedades de responsabilidad limitada (SRL) y cada una tiene cientos de socios, además de miles de empleados júnior, que no tienen la misma participación en la compañía. Algunas empresas que empezaron como sociedades han seguido imitando su estructura jerárquica, aunque técnicamente son empresas privadas que han repartido acciones entre los empleados sénior.

Las consultoras grandes y pequeñas también pueden ser filiales propiedad de empresas más grandes, si bien en estas circunstancias se suele mantener cierto control formal por parte del personal directivo y una remuneración basada en el rendimiento. Oliver Wyman, por ejemplo, es una filial de Marsh McLennan, el gigante de los servicios profesionales. En 2021, treinta y tres de las cincuenta mayores empresas del mundo por ingresos de consultoría eran corporaciones privadas, y nueve de ellas, filiales de conglomerados,

incluidas otras consultoras de gestión y empresas de gestión de activos.[\[367\]](#)

Los dos mayores fondos de gestión de activos del mundo — BlackRock y Vanguard— poseen alrededor del 13 por ciento de las acciones de las diecisiete consultoras de este grupo que cotizan en bolsa, lo que refleja el auge de lo que un académico ha denominado «capitalismo de gestores de activos».[\[368\]](#)

EL VALOR PARA EL ACCIONISTA EN LAS EMPRESAS COTIZADAS

En las consultoras cotizadas, la remuneración de los ejecutivos está parcialmente vinculada al crecimiento de la empresa en forma de entrega de acciones, lo que incentiva el comportamiento para aumentar las recompensas, aunque el individuo y la empresa asuman un riesgo limitado. La teoría en la que se basa esta remuneración mediante acciones se remonta a la década de 1980, cuando algunos teóricos de la gestión empezaron a argumentar que era más probable que un directivo tomara decisiones que aumentasen las ganancias de la empresa si él mismo experimentaba de manera directa las consecuencias de unos malos resultados o los beneficios de su crecimiento.[\[369\]](#) Esto formaba parte de la «teoría de la agencia», según la cual los seres humanos actúan en su propio interés económico y, por lo tanto, se requieren incentivos concretos para garantizar que sus acciones prioricen los intereses económicos más generales de la empresa o de sus propietarios. En aquella época, los accionistas externos se habían convertido en un elemento central de la estructura financiera de muchas empresas y se había impuesto la idea de que maximizar el valor para los accionistas era la manera más eficaz de impulsar el crecimiento corporativo. Según el economista William Lazonick, este punto de vista se basa en la premisa de que, «de todos los participantes en la corporación empresarial, los accionistas son los únicos actores económicos que realizan contribuciones productivas *sin un rendimiento garantizado*».[\[370\]](#) En otras palabras, supone que, en una empresa cotizada, son

los accionistas quienes asumen el mayor riesgo porque han invertido en la empresa mediante la tenencia de acciones y, por lo tanto, tienen mayor derecho a las recompensas, es decir, al beneficio, si es que se produce.[\[371\]](#) Los defensores de la teoría de la agencia sostenían que la relación entre los directivos de las empresas y los accionistas estaba «plagada de intereses contrapuestos» porque «los pagos a los accionistas reducen los recursos que controlan los directivos, reduciendo así su poder».[\[372\]](#) Para minimizar los riesgos de la agencia (el desajuste entre los intereses de los accionistas y de los directivos), estos últimos debían recibir parte de su remuneración en forma de acciones.

Los defensores de la teoría de la agencia entendieron que esto haría que con mayor frecuencia los objetivos de beneficios se impusieran a otros intereses, como las preocupaciones morales de los ejecutivos. En otras palabras, eran conscientes de que la posibilidad de aumentar las recompensas financieras podía determinar el comportamiento de los empleados de manera que beneficiara a los resultados de la empresa. No obstante, la idea de que estas mayores recompensas (es decir, la remuneración mediante acciones) estaban justificadas porque estos actores también asumían un riesgo mayor se basaba en una visión muy limitada de lo que constituye el «riesgo». En las empresas y los gobiernos, los empleados «asumen riesgos cuando realizan un esfuerzo [...] con vista a beneficiarse de futuras ganancias», ya sean estas económicas o sociales.[\[373\]](#) En cualquier organización, el esfuerzo colectivo de cada uno de los trabajadores es la base de la creación de valor.

Podría considerarse que muchos de los actores e individuos involucrados en los contratos con consultoras de gestión asumen un riesgo mucho mayor que el de perder una parte de las recompensas basada en el valor. En los contratos públicos, los ciudadanos corren el riesgo de que una consultora no cumpla lo prometido. En las empresas, sus empleados corren el riesgo de que el consejo dado por un equipo de consultores acabe en una reestructuración y en despidos. Quienes trabajan directamente para las consultoras de externalización, o son subcontratados por ellas, corren un riesgo aún mayor, que la propia empresa quiebre debido al comportamiento

imprudente de los ejecutivos. Para estas personas, su contrato suele ser la única fuente de ingresos y perderlo puede significar, por ejemplo, que sean incapaces de pagar la hipoteca o el alquiler. Estos son solo algunos casos, pero demuestran que las suposiciones de la teoría de la agencia acerca de quién asume los mayores riesgos son cuestionables.

La actuación de algunas consultoras de externalización durante la pandemia de la COVID-19 pone de manifiesto estas debilidades. En otoño de 2020 Serco estaba entre las empresas que habían conseguido más contratos de los gobiernos para responder a la pandemia. Se calcula que uno de los que firmó con el Ministerio de Sanidad y Asistencia Social del Reino Unido ascendía a 410 millones de libras. Algunas personas que trabajaron para Serco en la ejecución de estos acuerdos lo hacían en centros de atención telefónica, con contratos de corta duración y un sueldo bajo. Otras trabajaban haciendo pruebas, de modo que mantenían un contacto estrecho con gente que podía estar infectada por el virus. Estos empleados arriesgaron su sustento y su salud. Los ciudadanos soportaron el enorme riesgo que suponía para la salud pública que Serco no lograra prestar un servicio de rastreo de contactos eficaz, algo que en aquel momento era esencial para las medidas de prevención de la COVID-19 adoptadas por el Gobierno. En última instancia, también asumieron el riesgo financiero de que fracasara; los contratos de Serco se pagaban con dinero público. En mayor o menor medida, todos estos posibles fracasos se produjeron. Sin embargo, las recompensas para los accionistas de Serco no se vieron afectadas; de hecho, aumentaron de manera significativa. En octubre de 2020, mientras las ciudades y los pueblos de Europa y América del Norte se preparaban para nuevos confinamientos, las acciones de la empresa se dispararon un 18 por ciento tras el anuncio de unos beneficios muy superiores a los previstos ese mismo año.

Como bien saben quienes defienden la teoría de la agencia, ser director o socio de una empresa no solo genera oportunidades de acumular riqueza gracias a las remuneraciones mediante acciones o

vinculadas a los resultados de la empresa. Al ocupar estos puestos, estas personas adquieren un control mayor sobre las decisiones estratégicas de la empresa. Lo que nos lleva de nuevo a por qué no debemos dar por sentada la idea de que las consultoras tienen un propósito funcional y crean valor para los clientes. En ningún otro ámbito empresarial como en el sector de la consultoría se ignoran tanto los peligros de este «riesgo moral» que afecta a los consultores y sus clientes.

Imaginemos una empresa de productos frescos y locales en rápida expansión que quiere mejorar la infraestructura de TI de la que dependen sus operaciones. Esta infraestructura es fundamental para la empresa, porque con ella gestiona la logística de recogida y entrega, y los plazos con los que trabaja son muy ajustados para evitar que los alimentos se estropeen antes de llegar a los clientes. Hasta ahora, los directivos han contratado a varios expertos en tecnología para desarrollar y gestionar los sistemas que utilizan otros empleados en puestos operativos. Esos sistemas han funcionado bien, salvo algunos problemas ocasionales. Pero los directivos de la empresa quieren ir más allá y empezar a ofrecer productos locales a un abanico más amplio de clientes a través de una nueva plataforma digital. Así que abren una licitación para un contrato de asesoramiento sobre la estrategia de TI de la empresa. La firma que se hace con él —una gran consultora multinacional, muy conocida por sus servicios de TI— envía un equipo de cinco personas dirigidas por un «alto ejecutivo». Como la infraestructura de TI es fundamental para las operaciones de la empresa alimentaria, la mayoría de los miembros del equipo de consultores cree que lo mejor para la empresa y sus clientes sería ampliar el departamento interno de desarrolladores de software y gestores de TI, y recurrir ocasionalmente a especialistas externos para necesidades puntuales. Pero también saben que la consultora para la que trabajan tiene el objetivo anual de aumentar sus ingresos por servicios de TI. Si logran convencer a la empresa alimentaria de que subcontrate sus infraestructuras de TI a su consultora —es decir, realizar una venta cruzada—, no solo contribuirán al aumento de la remuneración anual

basada en acciones del alto ejecutivo, además, a los consultores júnior se les felicitará por sus habilidades, tal vez incluso en forma de bonus y, desde luego, eso se reflejará en su evaluación de final de año. Los ejecutivos de la empresa alimentaria no se dan cuenta de esto. Al fin y al cabo, recurrieron a la consultora porque no se sentían capacitados para desarrollar sus servicios de TI sin asesoramiento externo. En este caso, todo el mundo se beneficia de la capacidad de obtener mayores rentas, aunque este enfoque no crea valor para la empresa y, de hecho, puede ser más arriesgado que optar por una solución interna. El deseo de conseguir recompensas adicionales a través de nuevos contratos prevalece sobre el asesoramiento y el intercambio de conocimiento honestos, precisamente lo que se nos dice que es la razón de ser del sector de la consultoría.

EL RIESGO CAMBIA TRAS LAS ADQUISICIONES

Con frecuencia se asume que es más probable que las consultoras más pequeñas o *boutique* favorezcan los intereses del cliente y creen valor. En el caso de las firmas *boutique*, que consiguen muchos menos contratos y no cuentan con los recursos de las grandes empresas, convencer a un cliente potencial de su capacidad para crear valor dependerá en mayor medida del éxito (percibido) de contratos anteriores y de las capacidades reales de sus consultores. Muchas consultoras pequeñas sí inculcan conocimiento especializado, por ejemplo, aquellas creadas por personas que tienen años o décadas de experiencia en un campo dentro de un sector, un ámbito político o una ubicación geográfica concretos. [\[374\]](#) Y muchas son fundadas por personas con capacidades muy especializadas. En estos casos, el conocimiento y la experiencia de la pequeña consultora pueden ser una valiosa fuente de aprendizaje para la organización contratante. De hecho, hay numerosas empresas de este tipo que afirman que su objetivo empresarial es

ayudar a otras organizaciones a aprender y asegurarse de que en el futuro no volverán a necesitar ayuda en el mismo ámbito.

Sin embargo, esta competencia no puede darse por sentada. La profesión de «consultor» no está regulada y no existe una acreditación universal para las personas que utilizan este título. Lo cual significa que, técnicamente, cualquiera puede crear una empresa y llamarse a sí mismo consultor, aunque tenga una experiencia nula o limitada en el ámbito en el que intenta vender asesoramiento. Por supuesto, es poco probable que alguien sin experiencia en un ámbito tenga éxito; y alguien que exagere o mienta sobre su carrera profesional puede ser acusado de fraude. En el caso de las pequeñas consultoras establecidas por personas que han desarrollado una larga carrera en un campo determinado, al principio estos consultores pueden constituir una fuente legítima de «conocimiento sectorial», pero, a medida que las tecnologías, las prácticas y el conocimiento en ese campo cambian, es posible que las capacidades de la empresa no puedan mantenerse al día. Las capacidades siempre son, hasta cierto punto, específicas, y evolucionan con el tiempo. La competencia resulta útil durante un periodo, antes de volverse obsoleta. Es posible que la propuesta de valor de las empresas dirigidas por personas con una amplia experiencia sobre el terreno no sobreviva a largo plazo.

Al igual que sucede con las grandes empresas, las consultoras *boutique* no tienen que crear valor para que les vuelvan a contratar en el futuro. En última instancia, los consultores solo tienen que asegurarse de que el cliente percibe que se ha creado valor. La satisfacción del cliente puede lograrse compartiendo experiencia y conocimiento reales, pero también infundiendo confianza en el valor de lo que se ha creado. Todas las consultoras, sea cual sea su tamaño, deben conseguir contratos en el futuro, bien de sus clientes actuales o de otros del mismo sector. Una consultora *boutique* especializada en la ejecución de operaciones para el Servicio Nacional de Salud del Reino Unido depende de que las organizaciones que pertenecen al sistema sanitario sigan necesitándola como fuente de conocimiento o capacidad. Una que ofrezca servicios de estrategia de digitalización o de gestión de

integración de sistemas necesita que esas funciones sigan estando externalizadas. Al final, la organización de consultoría —y, por extensión, el consultor— debe dar la impresión de que sus servicios son necesarios y valiosos. Este imperativo existe tanto en las empresas con ánimo de lucro como en las organizaciones sin él. Estas últimas, por supuesto, no pueden tener beneficios, pero muchas tienen incentivos para seguir manteniendo su actividad: sin contratos, no hay salarios.

En el caso de las pequeñas empresas con recursos limitados, el riesgo reputacional de incumplir un contrato puede resultar fatal, lo que quizá incentive una actividad que realmente cree valor. Al mismo tiempo, hay pruebas de que en los últimos años las grandes empresas de consultoría han ido adquiriendo empresas más pequeñas a un ritmo creciente, con el fin de consolidar una cuota de mercado en determinadas regiones geográficas o para hacerse con nuevas habilidades técnicas y sectores emergentes. Entre 2013 y 2021, McKinsey, Boston Consulting Group y Bain & Company adquirieron varias empresas, entre ellas muchas consultoras que trabajan en análisis de datos, diseño y marketing digital, y transformación cultural. BCG compró en 2019 la agencia de «diseño centrado en las personas» AllofUs; McKinsey adquirió en 2016 la empresa belga de análisis de riesgos Risk Dynamics, y en 2020 Bain & Company compró la consultora *boutique* de estrategia escandinava Qvartz.[\[375\]](#)

Tras una adquisición, los riesgos —así como las recompensas— que la empresa comprada asume en los contratos pasan a ser compartidos con la empresa matriz. Esta es una de las principales razones por las que muchas pequeñas empresas con capacidades genuinas en diferentes campos de innovación, como las biotecnológicas que desarrollan medicamentos o las *startups* de tecnología digital, aceptan la adquisición; esta aleja el riesgo de fracaso, al tiempo que suele permitirles aumentar la producción de su bien o servicio.

Pero ¿qué ocurre si la empresa matriz —en nuestro caso, una gran consultora— también es capaz de eludir los riesgos relativos a las

recompensas que obtiene? Al final, ¿quién asume los riesgos de los fracasos del sector de la consultoría? ¿Cuáles son los costes de esos fracasos para el desarrollo económico, la democracia y el planeta?

LA INFANTILIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES: CUANDO SE MINA EL APRENDIZAJE EN EL GOBIERNO Y LAS EMPRESAS

Suecia fue uno de los primeros países del mundo en crear un sistema nacional de pensiones. En 1913, su población, de 5,6 millones de habitantes, era algo más de la mitad de la actual. La mayoría de esas personas no llegarían nunca a la edad de jubilación, que se fijó en sesenta y siete años; la esperanza de vida media al nacer era de cincuenta y cuatro años y medio para los hombres y cincuenta y siete para las mujeres.[\[376\]](#) Durante el siglo xx, el país siguió desarrollando su estado de bienestar, pero el número de personas mayores que necesitaban una pensión y una asistencia sanitaria y social más amplia siguió siendo bajo. En 1970, solo 127 suecos tenían más de cien años. En 2022, se calcula que alrededor de la mitad de las personas nacidas en economías avanzadas como la sueca podrían vivir un siglo.[\[377\]](#) Mientras tanto, aunque en Suecia no hay una edad oficial de jubilación, para la mayoría de la gente lo normal son los sesenta y cinco años.

El hecho de que en muchas partes del mundo la gente viva más que nunca es una prueba de los asombrosos avances que se han producido en la medicina, los sistemas sanitarios, la educación y los servicios sociales durante el siglo xx. Pero esto también plantea retos para las formas de vida a las que nos hemos acostumbrado y para los modelos de estado de bienestar de los que seguimos dependiendo. Esto ocurre sobre todo en el norte de Europa y América del Norte, donde se prefieren las estructuras para el cuidado de los mayores que dependen del Estado y el sector privado, frente a las tradicionales estructuras familiares. En estas

sociedades, cuantas más personas llegan a la vejez, más recursos se necesitan para mantener a la población, porque aumenta la demanda de pensiones y de asistencia sanitaria y social. Pero, en la mayoría de los países, los recursos para atender estas necesidades cada vez mayores no han crecido al mismo ritmo, y el modelo del estado de bienestar se encuentra bajo presión.[\[378\]](#)

Una estadística que se utiliza a menudo para evidenciar el problema que supone el envejecimiento de la población es la tasa de dependencia de la población mayor. Describe la relación entre el número de personas «económicamente activas» y el de las que no lo son, y suele calcularse dividiendo la suma total de las personas menores de veinte años y las mayores de sesenta y cinco entre la suma de la población que tiene entre veinte y sesenta y cuatro años. Dista mucho de ser una métrica perfecta, entre otras cosas porque supone que todas las personas de este último grupo de edad trabajan y pagan impuestos, ignora los ingresos fiscales obtenidos por otros medios, como el impuesto sobre el patrimonio, y pasa por alto el papel de la política monetaria en el gasto público. No obstante, sirve para dar una idea de la magnitud del cambio demográfico en un país.

En Suecia, la tasa de dependencia de la población mayor no ha dejado de subir desde principios de la década de 2000, y según algunas estimaciones se espera que, debido al envejecimiento de la población, llegue al 0,92 en 2060. En otras palabras, habrá casi tantas personas en edad de trabajar como gente que no trabaja. Este envejecimiento se ve agravado por el descenso de la tasa de fertilidad en el país. Se prevé que en 2030 el número de personas mayores de sesenta y cinco años supere al de menores de diecinueve, algo sin precedentes.[\[379\]](#)

Los cambios demográficos que se están produciendo en todo el mundo a medida que las poblaciones no solo envejecen, sino que se vuelven más urbanas, nos obligan a replantearnos de manera radical la forma en que prestamos cuidados. Esto implica garantizar la mejora constante de los sistemas sanitarios, innovando en tecnologías y definiendo cuáles son las formas más eficaces de asegurar que todo el mundo pueda acceder a una buena calidad de

vida. En algunos casos, significa reformar por completo las infraestructuras y los procesos existentes.

En 2008, eso fue lo que hizo la Asamblea del Condado de Estocolmo. Decidió repensar por completo el mayor hospital de la región, y se fijó la misión de crear un centro que explícitamente «afrontara los retos futuros de la sanidad». Políticos de todos los partidos acordaron reconstruir la mayor parte del Hospital Universitario Karolinska, fundado en 1940, al comienzo del estado de bienestar moderno en el país. El nuevo hospital, el Nya Karolinska Solna (NKS), debía desarrollar e implementar tecnologías médicas de vanguardia en un edificio diseñado para minimizar los riesgos de infección, aprovechar los beneficios de la luz y los materiales naturales, y fomentar la investigación interdisciplinar entre departamentos. Sus paredes estarían adornadas con arte público, que se consideraba clave para el bienestar holístico y la recuperación de los pacientes. Muy consciente de los costes medioambientales que implica la atención hospitalaria, la Asamblea del Condado de Estocolmo también se propuso que el NKS se convirtiera en uno de los hospitales más sostenibles del mundo y que la mayor parte de su energía procediera de fuentes renovables.

Es difícil exagerar la audacia de esta propuesta. Sin embargo, aunque hubo consenso entre los partidos sobre la necesidad de responder radicalmente a las futuras demandas sanitarias, desde el inicio también hubo fuertes discrepancias sobre cómo lograrlo.

A lo largo de la década de 2000, el sector público sueco experimentó una transformación general. Los servicios sociales se descentralizaron cada vez más, se delegaron en las autoridades locales y se subcontrataron a proveedores externos. Los cambios legislativos permitieron que los ayuntamientos y los consejos de los condados cedieran la gestión de los hospitales y los centros de salud a actores privados.[\[380\]](#) Inspirándose, en concreto, en los gobiernos de la tercera vía del Reino Unido y Australia, los dirigentes de la Asamblea del Condado de Estocolmo propusieron un modelo de colaboración público-privada para construir y gestionar el nuevo hospital. Encargaron informes a Öhrlings PricewaterhouseCoopers (la

filial sueca de PwC) y a Ernst & Young para estudiar los posibles problemas de un enfoque de este tipo. Como era de esperar, ambas consultoras concluyeron que las empresas privadas no solo ofrecerían la «mayor posibilidad de creación de valor, al incentivar la innovación y la optimización de las inversiones y los costes operativos a lo largo del ciclo de vida», sino también «un riesgo menor en los costes de funcionamiento, puesto que este se transfiere sobre todo al socio privado».[381]

Varios estudios contrastados habían advertido del riesgo de que los costes adicionales se dispararan al recurrir a una IFP para un proyecto tan complejo y ambicioso: constituiría una de las mayores PPP del mundo hasta la fecha. Muchos representantes de la Asamblea se opusieron a los planes y, al parecer, el Gobierno nacional de centroderecha intentó impedir que el proyecto siguiera adelante, por temor a los elevados costes a largo plazo de la financiación privada.[382] La experiencia del Gobierno británico con los proyectos de hospitales también despertó una creciente inquietud en torno a la IFP. En 2005, por ejemplo, se había abandonado la construcción de un hospital en el oeste de Londres que era un emblema de la IFP. Los investigadores dijeron que «era sencillamente demasiado complicado para un sistema sanitario en el que [...] los responsables de adquirir la asistencia (además de otras partes interesadas) se han dividido sin posibilidad de solución».[383] Los costes también se habían disparado. En 2008, se determinó que, en el marco de la IFP, «los pagos anuales de los *trusts* hospitalarios a sus socios del sector privado son más elevados de lo previsto y se están llevando el 11 por ciento de su presupuesto. El coste adicional de la financiación privada respecto a la pública para los doce primeros hospitales es de unos 60 millones de libras anuales, lo que supone entre el 20 y el 25 por ciento de los ingresos de los *trusts*».[384]

Al final, sin embargo, la decisión última recayó en los dirigentes de la Asamblea del Condado de Estocolmo, que siguieron las recomendaciones de las consultoras a las que habían pedido asesoramiento. Torbjörn Rosdahl, un político del Partido Moderado

de centroderecha, que entonces gobernaba en la Asamblea, declaró en ese momento: «Sabemos con detalle lo que va a costar. No hay sorpresas para los contribuyentes. Tenemos pleno control, no hay secretos».[385]

Al principio, hubo algunos intentos de mejorar los modelos de IFP que se habían utilizado para construir hospitales en otras partes del mundo. Los planificadores querían asegurarse de que los futuros socios privados del NKS pudieran integrar la innovación tecnológica a largo plazo. Sin embargo, el contrato final que se redactó seguía el modelo «estándar» de IFP que se utilizaba para el Servicio Nacional de Salud del Reino Unido. El cambio de planteamiento se debió en buena medida a la falta de entusiasmo de los potenciales socios del sector privado; muchas empresas suecas consideraron que los riesgos financieros del proyecto eran demasiado altos. Al final del proceso de contratación, solo quedó un licitador: Swedish Hospital Partners (SHP), un consorcio formado por Skanska, una empresa sueca del sector de la construcción, y el fondo de inversión británico Innisfree. En 2010, el primer año de los treinta que duraba el contrato del proyecto, la colaboración parecía sólida. SHP consiguió financiación del Banco Europeo de Inversiones (BEI) por valor de 605 millones de euros, del Banco Nórdico de Inversión por valor de 127 millones de euros y de otros bancos comerciales. Pero pronto surgieron no pocas preguntas sobre el avance del proyecto y su financiación, que revelaron nuevos costes que no solo tenían que ver con los presupuestos, sino con las capacidades del sistema sanitario.

COSTES ABUSIVOS PARA FRACASOS PROBABLES

Los costes financieros superaron con creces cualquier previsión del Gobierno. En 2015, una investigación realizada por dos periodistas suecos reveló que el gasto en la construcción del hospital se había disparado. En el momento de la inauguración, en mayo de 2018, había alcanzado los 22.800 millones de coronas suecas, el doble de lo presupuestado inicialmente. Para 2040, cuando finalice el contrato

de IFP en el que se basa el proyecto, se prevé que el hospital haya costado al erario público sueco 61.400 millones de coronas, es decir, más de cinco veces el presupuesto original.[\[386\]](#) Solo el coste por adelantado de compensar a SHP por «buscar y ofrecer constantemente innovación, calidad y control de costes» era de 30 millones de euros anuales, a pesar de que no estaba nada claro qué implicaba esto.[\[387\]](#)

El NKS no tardó en ser conocido como el «hospital más caro del mundo».[\[388\]](#) Siguió saliendo a la luz la verdadera magnitud de los costes, y los medios de comunicación y los políticos exigieron respuestas. En marzo de 2018, el nuevo ministro de Finanzas sueco pidió una investigación gubernamental sobre las informaciones de problemas financieros y operativos en la PPP, que concluyó que se habían omitido partidas clave en el presupuesto de la obra, entre ellas algunas para equipos y servicios básicos como cables de TI y material médico y de laboratorio.[\[389\]](#)

Pero había otras dos razones, relacionadas y a estas alturas familiares, que explicaban el aumento de los costes. Por un lado, aunque el consorcio responsable del proyecto estaba formado oficialmente por dos empresas, se había contratado y subcontratado a muchas otras para ejecutar diversos aspectos del acuerdo. De hecho, según una estimación, SHP solo ejecutó el 20 por ciento del coste total del contrato.

Además del coste de la obra y los proveedores, también se disparó el gasto dedicado a la gestión del proyecto, cuya principal beneficiaria fue la consultora estadounidense Boston Consulting Group. BCG fue contratada para ejecutar elementos esenciales de la estrategia y el funcionamiento del hospital, entre ellos la implementación de un controvertido enfoque de gestión conocido como «atención sanitaria basada en el valor». Esta estrategia fue fruto de la colaboración entre el director ejecutivo sueco de BCG y Michael Porter, un académico estadounidense experto en gestión, cuya teoría de la «competencia basada en el valor» sostiene que los sistemas sanitarios deberían remunerarse en función de los resultados en la salud de los pacientes, medidos en relación con el

coste de proporcionar la atención médica. Este enfoque, que se basa en el modelo sanitario privatizado de Estados Unidos, parte de una concepción muy restrictiva del valor en la atención sanitaria, entendido como rentabilidad,[\[390\]](#) y ha servido para justificar una mayor participación de los proveedores del sector privado en los servicios sanitarios. En el NKS, la atención sanitaria basada en el valor se ha utilizado para estructurar el hospital según distintos grupos de pacientes, en lugar de según las especialidades médicas de los facultativos, lo que implica que los especialistas trabajen en distintos departamentos.[\[391\]](#) La utilización de este modelo en el NKS ha suscitado muchas críticas. Varios investigadores y periodistas han manifestado su preocupación por la falta de pruebas que lo justifiquen y han cuestionado que se eligiera como «proyecto piloto» la construcción de un hospital tan grande.[\[392\]](#) En el *British Medical Journal* (BMJ) la implementación de este enfoque se ha descrito como «caótica, lo que provocó duras críticas por parte del personal médico, la avería de las TI y la muerte de un paciente durante una parada de emergencia, además de [crear] muchos problemas logísticos: escasez de camas, falta de vestuarios y salas de espera en las instalaciones sanitarias y pabellones mal diseñados».[\[393\]](#)

A pesar de estos problemas, los medios de comunicación informaron de que BCG había facturado al hospital 257 millones de coronas suecas (25,7 millones de euros) en seis años.[\[394\]](#) Lo cual equivale a más de 700.000 coronas (70.000 euros) mensuales por cada uno de los nueve consultores contratados, una cifra que multiplica varias veces lo que cobran en Suecia los directivos del sector público de rango y formación similares. Estas controvertidas revelaciones, hechas en la primavera de 2018, provocaron la dimisión de varios miembros de la junta directiva del hospital, aunque no se consideró que la consultora hubiera incumplido su contrato. Al poco tiempo, en septiembre de ese año, el director del hospital, Melvin Samsom, también dejó su cargo. Aunque, según el BMJ, Samsom declaró entonces que «había llegado el momento de pasar página, ahora que el sistema que había introducido estaba establecido y funcionando»,[\[395\]](#) su decisión se produjo después de

que el hospital contratara a otra consultora, Nordic Interim AB, para prestar servicios de gestión entre 2015 y 2018, algo que fue muy criticado. Esos contratos, cuyo valor total alcanzó los 133 millones de coronas (13,3 millones de euros), fueron objeto de una investigación realizada por la Autoridad Sueca de la Competencia, tras revelarse que se habían adjudicado sin licitación.[\[396\]](#)

De hecho, varias consultoras han participado en diversos aspectos del NKS. Entre ellas, la escandinava Ramboll, que en su web afirma:

Ramboll participó en el proyecto [del NKS] desde una fase temprana, primero en los estudios preliminares sobre la posibilidad de construir un nuevo hospital y después en la preparación de los documentos de la licitación y la revisión de los documentos recibidos. Skanska Healthcare, responsable del diseño y el proceso de construcción del Nya Karolinska Solna, encargó a Ramboll la planificación del proyecto de estructuras del edificio. Ramboll fue la responsable del diseño de todo el edificio del hospital y del edificio de investigación, así como de ocho salas de radioterapia, algo más del 75 por ciento del total de las estructuras del proyecto.[\[397\]](#)

Esta declaración resume hasta qué punto la asociación del NKS dependía de consultores privados para ejecutar el proyecto. Pero este enfoque tuvo enormes consecuencias financieras. En 2019, el BMJ informó de que a unos 250 médicos y 350 enfermeros del hospital se les había advertido de que podían perder su empleo debido a un déficit imprevisto de 1.600 millones de coronas suecas en las finanzas del hospital para ese año.[\[398\]](#) El desmesurado coste de externalizar la construcción del hospital y una parte de su gestión, algo que el sector de la consultoría defendía y de lo que se beneficiaba, acabó poniendo en peligro el puesto de trabajo de los expertos médicos que de verdad podían crear valor en el hospital. En 2018, la líder de la oposición en la Asamblea del Condado de Estocolmo, Aida Hadžialić, criticó sin medias tintas cómo se había gestionado el NKS: «Esta elección fue fruto de una voluntad política basada en la idea de que la privatización tenía efectos inevitablemente positivos, lo que condujo a la construcción de uno de los edificios más caros del mundo». Un grupo de académicos escandinavos expertos en gestión condenó de manera parecida el

proyecto y calificó de «ilusión mágica» la aspiración de aprovechar la dinámica de la competencia en el sector privado. También subrayaron que, al apoyarse en el sector de la consultoría en el grado en que lo hicieron la Asamblea y el consorcio, «no se había hecho uso de la experiencia y la competencia de los investigadores y los expertos independientes».[399]

Este segundo argumento señala una consecuencia de contratar consultoras que es mucho más importante que el coste que tiene para los flujos de caja a corto plazo. La subcontratación de consultoras a esta escala y con este alcance no solo suele ser mucho más cara que otras alternativas, sino que además puede desaprovechar las competencias y la experiencia especializadas que ya existen en la organización y su ecosistema; por ejemplo, en el caso del NKS, las de los investigadores médicos y los enfermeros. Más importante aún, también puede impedir que esas personas —y sus organizaciones— aprendan y mejoren sus competencias.

¿CÓMO APRENDEN LAS ORGANIZACIONES?

La contratación de consultores para desarrollar o ejecutar una función básica —en lugar de confiar en el conocimiento de expertos— presupone que se pueden crear capacidades como por arte de magia[400] y que el conocimiento se puede comprar, como si estuviera en un expositor. Presupone además que en la organización contratante el aprendizaje no es un *proceso* incremental y colectivo, sino una *transacción*.

Esta mentalidad transaccional no concuerda con muchas investigaciones sobre la importancia que tiene la dinámica interna de una organización (contratante) en el aprendizaje. Estas demuestran que en las organizaciones el aprendizaje se basa en el conocimiento existente (las competencias, habilidades y capacidades colectivas de los empleados) y en los recursos, cuya suma puede entenderse como la capacidad de la organización.[401] El conocimiento que se desarrolla puede ser «explícito» y fácilmente medible; por ejemplo,

las estadísticas guardadas en bases de datos y la información almacenada en sistemas internos de gestión del conocimiento. Pero también suele ser «tácito», es decir, un saber hacer que los empleados adquieren con el tiempo y que es más difícil de cuantificar o registrar.[\[402\]](#) Esto ocurre sobre todo en los servicios que requieren mucha mano de obra. En el sector público, debido en buena medida a la larga sombra del relato de la NGP, que no valoraba la experiencia que aportan las largas carreras en el funcionariado, se suele ignorar que este conocimiento tácito constituye un importante recurso en el aprendizaje. A todo el conocimiento acumulado en una organización se le suele llamar «memoria institucional».

Desde este punto de vista, aprender implica modificar, reorientar o reestructurar el conocimiento y los recursos existentes para afrontar nuevos retos. Las organizaciones que son capaces de evolucionar se definen como «dinámicas»[\[403\]](#) o con «capacidades de aprendizaje».[\[404\]](#) Según esta visión del aprendizaje, hay otros actores de la sociedad que también son importantes; las interacciones con otras personas y organizaciones creadoras de valor son fundamentales.

En los gobiernos democráticos, se espera que las organizaciones del sector público sean capaces de adaptarse para responder a las demandas políticas y las necesidades de la sociedad, que son cambiantes. Por lo tanto, el conocimiento y los recursos internos no son un simple medio para alcanzar objetivos políticos en un determinado momento; también pueden ser la base del conocimiento y los recursos que se utilizarán en el futuro. La pandemia de la COVID-19 lo demostró perfectamente. Un reciente informe que ha coescrito una de nosotras concluyó que «las competencias del sector público para gestionar una crisis de esta magnitud dependen de las inversiones acumuladas que haya hecho un Estado en sus capacidades para gobernar y gestionar».[\[405\]](#) No había una receta fija para prepararse para la pandemia, pero el aprendizaje previo y la habilidad de reorientar esas competencias y recursos para enfrentarse a la COVID-19 fueron cruciales. El informe

señala cómo, por ejemplo, en Kerala, India, «la memoria institucional de la buena gestión de dos grandes inundaciones y el brote de un virus en 2018» se convirtió en la base de la respuesta a la pandemia. Gracias a esta experiencia anterior, los trabajadores sanitarios pudieron garantizar que «antes de que se registrara el primer caso de COVID, quince distritos sanitarios de Kerala habían establecido salas de control para monitorear la situación y coordinar las respuestas, y se habían designado dos hospitales en cada distrito para tratar a los pacientes infectados por el virus».[406]

A pesar de trabajar con un presupuesto relativamente limitado en comparación con los países del Norte Global, de ser un centro turístico muy concurrido y el hogar de muchos empleados cualificados que viajan por el país, la temprana respuesta del Gobierno logró que el número de infectados y hospitalizados fuera bajo. Mientras, en Ruanda, los funcionarios reutilizaron con éxito la infraestructura sanitaria desarrollada para combatir el VIH y para evitar que el ébola cruzara la frontera desde la República Democrática del Congo.[407] En Vietnam, «las inversiones en capacidades a largo plazo, en forma de infraestructuras y servicios de salud pública (centros de operaciones de emergencia y sistemas de vigilancia), realizadas en respuesta a las epidemias de SARS fueron efectivas». El Gobierno pudo usar el conocimiento acumulado en estas experiencias para ejecutar con éxito un enfoque que englobaba a toda la sociedad. Entre otras iniciativas, se aprovecharon la contratación pública y la financiación de I+D para «implicar tanto al mundo académico como al sector privado en la producción de test de bajo coste» y «reconvertir temporalmente la producción de ropa para fabricar mascarillas».[408] En todos estos ejemplos, el hecho de haberse enfrentado a otros retos previos con los recursos y el conocimiento internos hizo que los gobiernos estuvieran mejor preparados para la crisis. Los países que aborda el informe también recurrieron a la experiencia y la capacidad de otros actores de la sociedad para afrontar la COVID-19, desde proveedores de salud privados hasta organismos intergubernamentales como la

Organización Mundial de la Salud, y también a innovaciones ciudadanas desarrolladas de manera comunitaria.

¿APRENDER DE LOS CONSULTORES?

La escala y el alcance del sector de la consultoría actual no se deben al mero hecho de que este sea un eficaz proveedor de conocimientos. Además, cuando los consultores crean conocimiento, puede que este no se comparta realmente con los clientes. Un análisis de cómo utilizan los gobiernos europeos las consultoras de gestión sugirió que el conocimiento que estas desarrollaban cuando reciben un contrato «no suele acumularse ni conservarse en las organizaciones públicas, sino que en gran medida se queda en la empresa de consultoría».[409] En la práctica, los contratos de consultoría estipularán el número y el formato de los «entregables» que recibirá el cliente, como informes sobre los principales resultados analíticos, talleres de formación o un plan estratégico. Pero el conocimiento que se adquiere durante el proceso de elaboración de esos entregables —por ejemplo, transcripciones de entrevistas y datos estadísticos— no se comparten. El conocimiento tácito que desarrollan los consultores se lo quedan ellos.

Las organizaciones contratantes tal vez aspiren a adquirir conocimiento de las organizaciones que contratan. Pero, como sugiere la investigación sobre la «capacidad de absorción», [410] esta forma de aprendizaje no es viable si no existen competencias básicas de gestión y coordinación. El concepto de capacidad de absorción se utilizó por primera vez para describir «la habilidad de una empresa para reconocer el valor de la información nueva y externa, asimilarla y aplicarla con fines comerciales», que es algo esencial en los procesos de innovación.[411] Desde entonces, se ha desarrollado para entender mejor los procesos de aprendizaje en los servicios públicos y el Gobierno.[412] Tanto en el sector público como en el privado, las organizaciones con capacidad de absorción tienen las competencias de gestión y coordinación necesarias para,

primero, identificar una fuente de conocimiento externo y valioso y, después, lograr «apropiarse»[\[413\]](#) de él e integrarlo en procesos de aprendizaje más generales. Sin ellas, se pierde la capacidad de crear «memoria institucional» y el conocimiento externo se olvida enseguida.[\[414\]](#) La capacidad de absorción es una dimensión importante de las competencias dinámicas de una organización, pero no sustituye a la capacidad operativa y de gestión, fundamental y más amplia, necesaria para que una organización crezca y evolucione. En concreto, las consultoras de gestión, que a menudo dependen de conseguir futuros contratos, pueden tener incentivos para impedir que los clientes aprendan y se vuelvan independientes, de forma que los servicios de la consultora resulten inútiles.

La contratación de consultoras también puede debilitar de una manera más directa el conocimiento interno y la memoria institucional existentes:[\[415\]](#) cuanto menos hace algo una organización, menos sabe cómo hacerlo. Es un proceso que se autocumple. Pero el vaciamiento de competencias resultante no solo disminuye la capacidad de una organización para hacer algo por sí misma a corto plazo; puede tener efectos acumulativos a largo plazo. Por ejemplo, si el Gobierno ruandés hubiera externalizado su estrategia para prevenir el ébola en la frontera congoleña a una consultora de gestión, no habría desarrollado el conocimiento y los recursos asociados que resultaron fundamentales cuando se enfrentó a la COVID-19.

MÁS ALLÁ DE LOS PRESUPUESTOS: LAS CONSECUENCIAS PARA EL APRENDIZAJE FUTURO

Las consecuencias negativas que la externalización tiene en el aprendizaje no suelen ser evidentes hasta pasados muchos años. Por ejemplo, es en la década de 2020 cuando los responsables políticos y los investigadores empiezan a identificar los costes que implica transferir la responsabilidad de las TI del sector público a

consultores de gestión y otros actores privados, un cambio que viene produciéndose desde la década de 1990.

Muchos políticos consideran que el funcionamiento interno de una organización y los sistemas administrativos son ámbitos que no tienen que ser gestionados necesariamente por el Gobierno y que, de hecho, funcionan mejor si los realizan empresas. Pero las TI y los datos son cada vez más valiosos y resultan clave para el funcionamiento cotidiano del Gobierno. Privatizarlos tiene importantes consecuencias. Los sectores públicos dependen de los datos para prestar servicios. Por ejemplo, la recogida de basuras es otro ámbito del Gobierno que, al igual que las TI, suele considerarse rutinario. Pero sin datos sobre la dirección de los ciudadanos, detalles sobre la logística de las furgonetas que recogen la basura y la capacidad de comunicar a los vecinos las horas y fechas de la recogida, los residuos se amontonarían en la calle. Los datos también son esenciales para los cambios que se producen en el sector público.[\[416\]](#) Puede que los procesos de recogida de basuras no hayan cambiado demasiado en las últimas décadas, pero muchas otras funciones públicas han tenido que evolucionar de acuerdo con las mudables demandas políticas, así como con los cambios demográficos y medioambientales. Hoy en día, las TI son o deberían ser una actividad básica del Gobierno.

La estrategia de la digitalización del sector público en el Gobierno danés es un ejemplo útil. En Dinamarca, la administración electrónica pasó de desempeñar «un papel casi oculto en una visionaria estrategia nacional de la sociedad de la información a principios de la década de 1990 [...] [a] convertirse en un ámbito político propio en la década de 2000». [\[417\]](#) Hasta finales del siglo XX, el sector privado desempeñaba un papel muy limitado en las infraestructuras y la gestión de las TI, pero el traspaso de la responsabilidad de estas al sector privado se produjo con bastante rapidez. El sector público danés fue uno de los primeros en adoptar las reformas de la administración electrónica, lo que significa que sus consecuencias aparecieron antes que en otros países. La escala de las reformas de digitalización implementadas en los últimos treinta

años también revela las consecuencias negativas para la capacidad del sector público.

Entre 2002 y 2016, el Gobierno danés —con dirigentes de diversas ideologías— adoptó varias estrategias de administración electrónica y de digitalización que transfirieron gradualmente una parte cada vez mayor de las infraestructuras de TI del sector público y su gestión a empresas de consultoría y otros actores privados.[\[418\]](#) La privatización no era el objetivo principal de este planteamiento, sino una consecuencia. Las estrategias de administración electrónica de principios de la década de 2000 aludían al deseo de mejorar los servicios y hacer que los procesos fueran más eficientes, el mismo objetivo que tenían las ideas, más amplias, de la NGP y la tercera vía en el estado de bienestar danés.[\[419\]](#) La eficiencia continuó siendo un objetivo clave de las reformas a lo largo de esa década, aunque pasó de formularse como una manera de «liberar recursos»[\[420\]](#) a ser un medio para salvar el modelo del estado de bienestar tras la crisis financiera.[\[421\]](#) Durante la década posterior a la crisis, el objetivo de mejorar los procesos y los servicios mediante la digitalización del sector público estuvo acompañado, cada vez más, de un nuevo fin: el crecimiento del sector privado. Durante este periodo, Dinamarca esgrimió los activos del sector público y las competencias desarrolladas por sus amplios programas de bienestar público y la regulación, como recursos que podían ser explotados por el sector privado en aras del crecimiento económico. Así ocurrió con la digitalización de la administración y la prestación de servicios.[\[422\]](#)

En 2017, el Gobierno danés tuvo que enfrentarse al hecho de que transferir la responsabilidad de las TI del sector público a consultores externos y proveedores privados había afectado negativamente a su capacidad para gobernar de acuerdo con los cambios políticos. Un informe gubernamental señalaba que:

En la actualidad, varias autoridades estatales son incapaces de establecer el importante puente entre las TI y las funciones básicas, y de entablar una colaboración válida y creadora de valor con el mercado privado de las TI [...]. Varias autoridades son incapaces de gestionar los sistemas de TI de manera

eficiente y responsable, y [...] no tienen el control necesario sobre los proyectos de TI.[\[423\]](#)

Según un gestor público, algunos organismos habían pasado a depender de contratistas, porque «todo el conocimiento, la experiencia y la documentación [...] están en manos de unos pocos empleados de determinados proveedores». Esto significaba que «en algunos casos, nos encontrábamos realmente en una situación en la que eran los sistemas de TI los que determinaban la prontitud con la que podían implementarse los cambios que querían los políticos, y no al revés».[\[424\]](#) Uno de estos casos fue el de una nueva norma fiscal de la Unión Europea, que Dinamarca, como Estado miembro, tenía que aplicar. La Agencia Tributaria tuvo dificultades para implementar la reforma de manera exhaustiva, porque eso exigía cambios fundamentales en la infraestructura de TI, que se había externalizado a consultoras y empresas de TI.[\[425\]](#)

El sector público danés había perdido la capacidad de mantener actualizadas sus competencias de TI. La capacidad de introducir cambios estaba controlada por contratistas del sector privado. Esta pérdida de conocimiento hace que muchas veces a los gestores del sector público no les quede más opción que recurrir a un contratista externo en busca de apoyo. Incluso los gobiernos escandinavos, que tienen una gran capacidad fiscal, se encuentran en esta situación. El recurso creciente al sector de la consultoría en el sector público es, pues, una cuestión esencialmente política, porque la magnitud de la contratación y su alcance pueden limitar en el futuro las opciones de los políticos elegidos de forma democrática. Firmar un contrato con un proveedor privado puede llevar días, pero reconstruir las competencias que se pierden en el proceso nunca es tan rápido, sobre todo en campos muy técnicos como las TI. Un nuevo Gobierno elegido para un periodo de cinco años puede tener el mandato democrático de devolver a manos públicas ciertos servicios y contratos que históricamente se han externalizado, pero lograr este objetivo en ese plazo será difícil, gradual y costoso, especialmente si el Gobierno anterior recurrió mucho a la externalización.

CAPTADOS CON PROMESAS IRREALES

La pérdida de conocimiento también puede minar la capacidad del Estado para controlar las relaciones con el sector privado, bien a través de la regulación, la contratación pública u otras formas de colaboración.

A lo largo de la historia del capitalismo, los gobiernos han necesitado mantener un profundo conocimiento de lo que sucedía en los mercados y en determinadas empresas. Un personal gubernamental cualificado debe ser capaz de analizar los cambios, tanto para garantizar el cumplimiento de las leyes corporativas como para modificarlas o mejorarlas cuando sea necesario. La relación con los mercados siempre ha sido importante para su regulación, por la sencilla razón de que las empresas son una fuente clave de información sobre las tendencias de su sector y de toda la economía. Pero, con el auge de la consultoría a partir de la década de 1980, muchos ámbitos cruciales de la regulación han dejado de caracterizarse por una relación de aprendizaje —en la que los analistas del sector público recurren a los mercados en busca de ideas que les ayuden a tomar decisiones reguladoras adecuadas— y han pasado a estar determinados por la externalización del desarrollo de estas normas a los actores del mercado que se verán afectados por ellas.

La decisión de externalizar la regulación a las consultoras y otros actores empresariales puede tratarse de una iniciativa política para limitar la influencia del Estado en los mercados. Pero muchas veces es una cuestión de capacidad. Es posible que, simplemente, los organismos reguladores ya no cuenten con el conocimiento necesario para elaborar normas adecuadas. Lo cual no solo se debe a que la decisión de externalizar provoca el vaciamiento gradual de las competencias; también se suele citar como factor importante, por ejemplo, el reto de atraer a economistas con talento para que trabajen en el sector público cuando sus salarios no son comparables a los de los cargos corporativos. Pero, cuanto más se

privatice la responsabilidad de desempeñar funciones básicas, más difícil le resultará al Gobierno garantizar que las competencias reguladoras internas están actualizadas y se mejoran. Esta «lógica interna de la privatización [...] socava gravemente tanto el poder restrictivo de la normativa pública como la capacidad de los estados para ejercer su autoridad jurisdiccional mediante los tribunales».

[426]

Esa pérdida progresiva de conocimiento actualizado también afecta a la capacidad de los organismos públicos para negociar unas condiciones adecuadas en los nuevos contratos que firman con consultoras y otros proveedores. Una vez más, esto ocurre sobre todo en ámbitos muy técnicos de los servicios públicos, como la monitorización medioambiental, las finanzas y las tecnologías digitales. Esta situación fue muy evidente en el Reino Unido en el periodo posterior a Blair y Brown, cuando el nuevo Gobierno de coalición adoptó la política de recortar el gasto en consultores. En una ocasión, se retiró una importante licitación para una franquicia ferroviaria porque el Ministerio de Transportes carecía de las competencias internas de contratación necesarias para gestionar el concurso. El ministerio se había acostumbrado a subcontratar la convocatoria de licitaciones a consultores externos, y el no poder hacerlo debido a los recortes fue paralizante: «Los consultores se habían vuelto esenciales para el funcionamiento del sector público».

[427]

Más recientemente, en 2018, cuando una colaboración con IBM fracasó por completo, el sector público danés se enfrentó a las consecuencias de la pérdida de sus capacidades digitales. Dieciocho meses antes, el organismo del Gobierno regional responsable de prestar asistencia sanitaria en la capital, Copenhague, había firmado un acuerdo de cinco años con la consultora de TI con el fin de desarrollar una estrategia para la inteligencia artificial y la integración de la tecnología de IA Watson, de IBM, en los sistemas hospitalarios de la región. Durante un año, IBM se dedicó a seducir a los más altos funcionarios y a los políticos de la región, después de lo cual el acuerdo se firmó y se entregaron a la empresa millones de

coronas noruegas. Pero luego, en 2018, el trato fracasó y todas las promesas de nuevas tecnologías de bienestar acabaron con él. Un antiguo funcionario que participó en el proceso del contrato describió más tarde cómo «se exageró mucho lo que Watson era capaz de hacer. Tenía algo de “el traje nuevo del emperador”».[428] Si el Gobierno regional hubiera conservado en su interior una mayor capacidad de innovación digital, los gestores del proyecto podrían haber detectado los fallos en las promesas de IBM mucho antes y con mayor facilidad, o al menos podrían haber contado con la experiencia de otras personas de la organización para que les asesoraran.[429] Incluso en aquellas contrataciones en las que «las especificaciones funcionales generales (por ejemplo, el rendimiento) constituyen la base para evaluar el grado en que se cumplen los requisitos, en lugar de recurrir a especificaciones técnicas detalladas», el sector público sigue necesitando tener «un conocimiento profundo tanto de las limitaciones tecnológicas como del entorno de aplicación de la tecnología o el producto».[430]

Durante la misión Apolo de la década de 1960 y principios de la de 1970, el director de adquisiciones de la NASA, Ernest Brackett, reconoció la importancia que tenían las competencias del sector público para contratar con éxito y establecer unos términos de referencia favorables. Advirtió que si la agencia dejaba de invertir en estas capacidades, por ejemplo, recortando el gasto en I+D, dejaría de entender su propio entorno, no sabría con quién colaborar o sería incapaz de redactar los términos de referencia para hacerlo. Sería, según sus palabras, «capturada por el folletismo», es decir, por las promesas irreales de los folletos de marketing de los contratistas.[431] La ausencia de experiencia y competencias digitales dentro del organismo del Gobierno regional danés hizo que fuera vulnerable al Gran Engaño.

«AMIGUISMO» E INCOMPETENCIA

La incapacidad de muchos gobiernos para contratar eficazmente resultó muy evidente durante los primeros meses de la pandemia de la COVID-19. En el Reino Unido, se ha debatido acaloradamente en los medios de comunicación, y ha sido objeto de estudios académicos, hasta qué punto los fracasos en la contratación fueron consecuencia de la incompetencia o una prueba del aumento de la corrupción.

Cuando salieron a la luz informaciones de que los contratos para adquirir equipos de protección individual (EPI) se estaban adjudicando a través de un «carril vip», se acusó a los ministros de «amiguismo»[\[432\]](#) y al Gobierno de crear una «colegocracia».[\[433\]](#) Un informe de Transparencia Internacional Reino Unido reveló que uno de cada cinco contratos relacionados con la pandemia presentaba «indicios de posible corrupción», entre ellos veinticuatro contratos para adquirir EPI por valor de 1.600 millones de libras y tres contratos para test cuyo valor era de 536 millones de libras.[\[434\]](#) En enero de 2022, el Tribunal Superior dictaminó que el «carril vip» que el Gobierno había utilizado para adjudicar contratos a dos empresas durante la pandemia era ilegal.[\[435\]](#) En mayo de 2020, una empresa del sector sanitario en la que el diputado conservador Owen Paterson trabajaba como asesor remunerado consiguió un contrato para fabricar test de detección de antígenos sin presentarse a un concurso.[\[436\]](#) Más tarde, una investigación llevada a cabo por el comisionado de estándares parlamentarios determinó que Paterson había infringido «repetidamente» las normas sobre presión política remunerada, y aconsejó que se le impusiera una suspensión de treinta días.[\[437\]](#) El informe provocó un debate nacional y el primer ministro, Boris Johnson, se enfrentó a peticiones de todo el Gobierno para que se prohibiera que los diputados tuvieran otro empleo externo.[\[438\]](#) Pero los casos de posible «amiguismo» no solo afectaron a contratos con empresas en las que trabajaban parlamentarios. En uno que fue retransmitido por los canales de noticias de todo el mundo, se descubrió que el ministro de Sanidad, Matt Hancock, había participado en la negociación de un contrato entre el propietario de su pub local y el Ministerio de Sanidad y

Asistencia Social para la fabricación de tubos de ensayo. El acuerdo estaba valorado en 30 millones de libras, pero la empresa del propietario no había fabricado nunca material médico.[\[439\]](#) La pequeña industria británica de los oportunistas que se aprovechaban de los contratos relacionados con la COVID-19 trascendió las fronteras. En otro caso que acabó en los tribunales de Miami, un diseñador de joyas afincado en Florida que no tenía experiencia en cadenas de suministro de EPI creó una empresa para vender guantes y batas de hospital al NHS. El Ministerio de Sanidad y Asistencia Social le adjudicó dos contratos públicos por valor de más de 28 millones de libras.[\[440\]](#) El Good Law Project, un grupo activista dirigido por importantes abogados, ha llevado varios casos similares a los tribunales de Inglaterra, entre ellos uno en el que se adjudicó un contrato de EPI por valor de 108 millones de libras a una pequeña empresa de control de plagas con unos activos netos de 18.000 libras.[\[441\]](#)

Las politólogas Linda Weiss y Elizabeth Thurbon han sostenido que el ejemplo del Reino Unido demuestra tanto incapacidad como la existencia de fallos en la voluntad política. Cuestionan la idea de que las reformas de externalización y privatización hayan vuelto a los estados «incapaces de prevenir o mitigar el brote vírico». Mediante un análisis comparativo de la respuesta ante la pandemia de los gobiernos británico y australiano, que en ambos casos desde la década de 1980 han implementado reformas generalizadas de externalización, sostienen que la voluntad de los políticos ha resultado esencial para «compensar» las debilidades institucionales asociadas. Estas diferencias en las decisiones políticas de los dos ejecutivos de ambos países explican en gran medida por qué Australia logró contener mejor la pandemia que el Reino Unido.[\[442\]](#)

Es indiscutible que la voluntad política es importante. Pero al contrario de lo que supone el neoliberalismo, según el cual los funcionarios utilizan sus cargos sobre todo en beneficio propio —una idea reforzada por la adopción, a partir de la década de 1980, de reformas inspiradas en la teoría de la elección pública—, los gobiernos no son corruptos por naturaleza. Siempre ha habido

individuos que tratan de beneficiarse del cargo político, y otros cuyas aspiraciones inicialmente benévolas se tuercen una vez en el poder. Quizá algunos partidos políticos atraigan a un porcentaje superior a la media de este tipo de personas. Pero la arquitectura general del Estado, más allá de los políticos electos, debe tener controles y equilibrios para evitar que una persona o un grupo capturen la economía para sus propios intereses. En una democracia sana, el sector público y sus estructuras administrativas son al mismo tiempo lo que permite a los políticos electos cumplir su mandato y lo que impide que estos «amiguetes» subviertan la democracia en su propio beneficio, al imponer normas y obligaciones acordadas. La capacidad del sector público para limitar las decisiones corruptas o antidemocráticas de los políticos debe entenderse también como una dimensión de la capacidad del Estado. Así, aunque en la adjudicación de contratos relacionados con la COVID-19 ha habido muchos ejemplos evidentes de relaciones escandalosamente estrechas y comportamiento anticompetitivo, caracterizar estos procesos como de mero «amiguismo» y corrupción es una postura miope. En el Reino Unido, el éxito del «amiguismo» durante la pandemia no podría haberse producido sin el vaciamiento de la capacidad de contratación interna. En tiempos mejores, un ministro que quisiera hacer favores a un antiguo socio de negocios o a un amigo íntimo se habría topado con administradores cuyo trabajo consistía en garantizar que la contratación fuera un proceso transparente y justo. Esos funcionarios tenían las competencias y los recursos necesarios para asegurar la defensa del interés público. La magnitud de los contratos «corruptos» en el Reino Unido y en otros lugares durante la pandemia sugiere que ahora ya no es así.

La debilidad del sector público también tiene consecuencias en la política que, aunque menos directas, bien pueden reconfigurar nuestras sociedades. En los últimos años, tanto los politólogos como los expertos se han interesado mucho por el auge de un sentimiento contrario a las élites y de lo que denominan «populismo». La elección de Donald Trump como presidente de Estados Unidos y el voto del Reino Unido a favor de abandonar la Unión Europea se citan

a menudo como manifestaciones de estas tendencias políticas. Según esta visión, los ciudadanos han intentado derrocar el *statu quo* que rige las instituciones liberales y reafirmar la autoridad popular; o «recuperar el control», como decía el eslogan de la campaña oficial «Vote Leave» durante el referéndum del Brexit. En estos análisis, la principal suposición es que los políticos fascistas han engañado a los votantes para que voten en favor de reformas políticas que van en contra de los intereses de la mayoría de la gente, y que hacen que nuestras sociedades sean más nativistas, aislacionistas y autoritarias. Sin duda, los políticos de derechas han capitalizado —y, en mayor o menor medida, exacerbado— el sentimiento de frustración que despierta la manera en que se toman las decisiones políticas. Pero la pérdida gradual de conocimiento fundamentado y responsable dentro de muchas organizaciones gubernamentales también la ha socavado. En un mundo en el que los fanáticos tratarán de utilizar el sentimiento popular de alienación política en su beneficio, hay que limitar la desaparición de las competencias del sector público, restringiendo incluso la externalización a las consultoras. De lo contrario, los gobiernos y los organismos públicos no solo se volverán más dependientes de los actores del mercado, cuyos intereses tantas veces entran en conflicto con los de la sociedad, sino que se avivarán las llamas de la desilusión política que se ha apoderado de los ciudadanos de todo el mundo.

ESQUELETIZAR LAS EMPRESAS

En las organizaciones empresariales, al igual que en el sector público, el desarrollo colectivo y acumulativo de conocimientos y recursos es esencial para la capacidad de una empresa de innovar productos y responder a las nuevas demandas de los clientes y la sociedad.[\[443\]](#)

La externalización «puede debilitar el potencial del aprendizaje organizativo [existente] en la empresa y el desarrollo de nuevas

tecnologías».[444] Pero la promoción del sector de la consultoría también es importante para entender las consecuencias del aprendizaje y el desarrollo de nuevas competencias en las empresas. De hecho, el marketing constante de las consultoras, y la posterior introducción de nuevos conceptos organizativos cuando aprovechan un nuevo nicho de mercado, pueden alterar el aprendizaje en las empresas, al trastocar las estructuras existentes.[445] Las «soluciones» mercantilizadas —término utilizado en el sector de la consultoría para describir los marcos, las métricas y los servicios que se ofrecen— tal vez sean influyentes herramientas de *branding* y marketing para la consultoría; pero, en las empresas que las adoptan, pueden tener como consecuencia que los directivos «vayan de teoría en teoría», [446] sin fijarse en un sistema o estrategia el tiempo suficiente para impulsar el desarrollo de capacidades antes de introducir el siguiente. El ciclo de adopción y posterior abandono de las diversas soluciones del sector de la consultoría «puede reforzar una persistente falta de acumulación de conocimiento dentro del sistema de provisión de conocimiento».[447] Algunos investigadores incluso consideran que el «olvido» es un elemento fundamental de la consultoría de gestión, en la que «la persistente introducción de nuevas ideas [...] permite la repetición de errores ya cometidos e inhibe el aprendizaje en las organizaciones».[448]

Tal vez el grupo más destacado de estrategias asociadas al sector de la consultoría sea el que aboga por la reestructuración, los recortes de personal o la eliminación de escalafones en una empresa. Como hemos visto en el capítulo 2, las consultoras llevan mucho tiempo aconsejando a las empresas que recorten puestos de trabajo. Y se las contrata precisamente porque permiten al responsable de contratación trasladar la culpa de la reducción del número de empleados y contienen la oposición del personal y los sindicatos. Pueden servir para «confirmar y legitimar las decisiones de reestructuración que ya se han tomado».[449]

Tanto si están motivados por decisiones internas de la dirección o los propugnan las propias consultoras, los procesos de reestructuración, de recortes de personal o de eliminación de escalafones puede dar lugar a despidos generalizados. Los

investigadores describen, por ejemplo, cómo la crisis económica de 1997 hizo que en Corea del Sur se recurriera más a las consultoras de gestión y a esta forma de reestructuración corporativa que defienden. En diciembre de ese año, el Gobierno coreano anunció que había pedido ayuda financiera al FMI. Las condiciones del préstamo no solo implicaban cambios en la política macroeconómica y la regulación financiera, sino una mayor flexibilidad del mercado laboral y la reestructuración de los grandes conglomerados del país, para «reconfigurar la economía coreana a imagen del (idealizado) sistema angloamericano».[450] En respuesta, varias consultoras de gestión publicaron informes que respaldaban las peticiones del FMI. Así, en lo peor de la crisis, en 1998, el McKinsey Global Institute afirmó que «la gestión y las prácticas laborales ineficientes, el exceso de personal, la falta de una cultura del rendimiento y las malas combinaciones de productos y servicios» eran los principales obstáculos en todos los sectores.[451] Muchas empresas, siguiendo el consejo de las consultoras, redujeron su plantilla, aunque con la frecuente resistencia de los sindicatos y la dirección, que a veces «hizo que se rebajaran las pérdidas de empleo anunciadas previamente».[452]

La investigación ha demostrado que los recortes de personal pueden «dañar gravemente la capacidad de aprendizaje en las organizaciones».[453] Por ejemplo, un estudio descubrió, a partir de datos de 4.153 empresas con sede en Australia, un fuerte vínculo entre los recortes de personal y la «descualificación», es decir, la pérdida de habilidades y conocimiento clave para el aprendizaje. Los hallazgos cuestionaron la hipótesis de que reducir el personal esté asociado a un aumento del perfil competencial y la base de conocimiento de una empresa porque una reestructuración organizativa facilita la creación de múltiples habilidades y mayores niveles de profesionalización. En otras palabras, los despidos masivos asociados a la reducción del personal perjudicaron la capacidad de aprendizaje de las empresas, aunque se contratara a nuevos empleados y se definieran nuevos objetivos estratégicos como parte de un proceso de reestructuración más amplio.[454]

En aquellas empresas en las que la investigación es importante, la decisión de externalizar funciones básicas puede tener consecuencias especialmente graves para el aprendizaje y la innovación. Aun así, en América del Norte y Europa muchas empresas de este tipo han adoptado esta forma de gobierno corporativo, que suele ir acompañada de reformas más amplias que tienen por fin maximizar el valor para el accionista. Aunque los recortes de personal pueden perjudicar el aprendizaje, se asocian a un aumento de la rentabilidad de las acciones a corto plazo, por lo que los accionistas y los ejecutivos que reciben parte de su remuneración en forma de acciones tienen incentivos para implantarlo. Según un estudio, «[los consejeros delegados] de las empresas que anuncian despidos reciben un 22,8 por ciento más de retribución total el año siguiente, en comparación con otros consejeros delegados», lo cual se debe casi por completo al aumento de la remuneración en acciones.[\[455\]](#)

Muchas grandes consultoras defienden desde hace tiempo formas de gobierno corporativo orientadas a los accionistas y, lo que quizá sea más importante aún, proporcionan a los directivos y los accionistas de la empresa una justificación para adoptarlas, y esto ha provocado una oleada de reestructuraciones. En el año 2000, los economistas William Lazonick y Mary O'Sullivan, que identificaron la maximización del valor para el accionista como una forma de gobierno corporativo cada vez más importante, señalaron ya entonces que «los consultores de gestión han promovido sin cesar las virtudes de este enfoque en Europa y Japón». [\[456\]](#) En la práctica, el imperativo de maximizar el valor para los accionistas ha perjudicado especialmente la innovación en sectores en los que la investigación es importante. La inversión en las competencias necesarias se limita para poder distribuir más dinero a través de dividendos y recompras de acciones.[\[457\]](#)

En pocos ámbitos las consecuencias de maximizar el valor para el accionista —y la influencia del sector de la consultoría en su implantación— han sido más evidentes que en la industria farmacéutica.[\[458\]](#) El desarrollo de medicamentos nuevos es un proceso muy complejo e incierto, que requiere inversiones

estratégicas en mano de obra cualificada y equipos técnicos. Los estudios han demostrado que, en las últimas décadas, muchas empresas farmacéuticas han reducido las inversiones en I+D a medida que aumentaban los repartos a los accionistas. Con esto, han obtenido mayores beneficios, pero no lo han hecho creando valor mediante la innovación de medicamentos, sino recortando el gasto operativo e inflando el precio de medicamentos existentes, adquiridos muchas veces mediante fusiones.

La industria farmacéutica ha representado tradicionalmente uno de los mayores mercados para los consultores de gestión. Todas y cada una de las grandes consultoras del mundo tienen una división farmacéutica y de ciencias de la vida que ofrece asesoramiento a empresas farmacéuticas grandes y pequeñas sobre cuestiones como el cumplimiento de la normativa, la gestión de la cadena de suministro, fusiones y adquisiciones, y la remuneración de los ejecutivos. Pero son las actividades del sector de la consultoría en el mundo de la financiación y el gobierno corporativo las que más han llamado la atención en la última década, una atención indeseada. Un caso relacionado con Valeant Pharmaceuticals —a la que un crítico llamó «la Enron farmacéutica»—[\[459\]](#) destaca por la magnitud tanto de la arrogancia de los inversores como de la influencia del sector de la consultoría. En 2016, tras la quiebra *de facto* de la empresa, el *Financial Times* llegó a titular: «Las huellas de McKinsey están por todo Valeant».[\[460\]](#)

APOTEOSIS: APOSTAR POR LA GESTIÓN, DESHACERSE DE LA CIENCIA

Valeant Pharmaceuticals tiene su origen, como tantos otros pequeños fabricantes de medicamentos, en las décadas de la posguerra, cuando se hizo un hueco en el mundo de las patentes e invirtió mucho en unas pocas pero prometedoras áreas de investigación que se habían beneficiado de una considerable financiación y desarrollo públicos. A finales de la década de 2000, sin embargo, la empresa intentaba mantenerse a flote, por lo que su

presidente hizo lo que para entonces se había convertido en algo habitual entre las empresas farmacéuticas con problemas: recurrió a McKinsey.[\[461\]](#) En concreto, contrató a J. Michael Pearson, un veterano de la división farmacéutica de la consultora, que de inmediato se puso a trabajar para recortar el gasto en I+D, cuya rentabilidad consideraba demasiado baja.

El coste de la investigación para el desarrollo de fármacos suele ser muy elevado, porque la incertidumbre es grande y muy pocos medicamentos candidatos llegan al mercado. Desde la década de 1980, muchas empresas farmacéuticas han recortado el gasto en I+D interna. En 2017, el sector en su conjunto gastaba, aun así, el 25 por ciento de los ingresos netos en I+D.[\[462\]](#) Valeant, siguiendo el consejo de Pearson, redujo rápidamente el gasto en esta área a tan solo el 2 por ciento de las ventas.[\[463\]](#) Su nueva estrategia corporativa se basaba en comprar empresas que ya tuvieran un producto en el mercado y subir el precio de esos medicamentos, al mismo tiempo que se recortaban los gastos operativos en esas adquisiciones, a veces despidiendo a más de la mitad de la plantilla.[\[464\]](#) Pearson satisfizo a los accionistas porque apenas invirtió en la principal actividad de Valeant, y en 2008 se incorporó a la empresa como su consejero delegado. Bajo su dirección, Valeant se convirtió en lo que en el mundo empresarial se llama una *roll-up*, una empresa que intenta crecer comprando otras empresas. Valeant adquirió más de cien firmas en pocos años y se fusionó con otras en operaciones de «inversión» que le permitieron pagar muy pocos impuestos.[\[465\]](#) En muchos sentidos, actuó como un *hedge fund*, aunque con menos capital, lo que significa que tenía que endeudarse mucho para mantener el crecimiento de los márgenes de beneficio, sobre todo en los últimos años de Pearson.

En público, los ejecutivos justificaban su estrategia de I+D argumentando que esta reflejaba una tendencia creciente en el desarrollo de medicamentos. Sostenían que «la mayor parte de la innovación no está viniendo de los grandes actores del sector», y que las «Big Pharma», las grandes compañías farmacéuticas, estaban «obteniendo principalmente la innovación mediante la compra de productos en fase avanzada que habían sido

desarrollados por empresas de biotecnología, capital riesgo, *startups*, fundaciones, médicos y centros académicos».[466] Si bien es cierto que, desde la década de 1970, las empresas biotecnológicas han desempeñado un papel más destacado en la innovación de medicamentos, durante este periodo la eficiencia del gasto en I+D disminuyó; el número de nuevos medicamentos en relación con la cantidad total gastada en I+D se había desplomado, lo que sugiere que esas tendencias generalizadas en la industria tal vez no fueran efectivas. En el caso de Valeant, los medicamentos adquiridos ya estaban desarrollados; según un profesor universitario, la única investigación científica que llevaba a cabo Valeant era para ensayos posteriores a la aprobación de la Administración de Alimentos y Medicamentos de Estados Unidos.[467] Pearson veía la empresa en términos de márgenes de beneficio y rentabilidad para los accionistas —de los que él formaba parte— más que como un vehículo para desarrollar nuevos tratamientos. «No apuestes por la ciencia, apuesta por la gestión» era, al parecer, uno de sus lemas.[468] Este enfoque consiguió satisfacer a los inversores de la empresa, demostrando de manera bastante concluyente que una estrategia de maximización del valor para el accionista no es compatible con la innovación farmacológica. En 2015, el valor de mercado de las acciones de Valeant se disparó hasta los 90.000 millones de dólares.[469]

En los años previos, McKinsey había sido contratada para asesorar sobre la fijación de precios, antes de que Valeant ampliara su cartera con, entre otros, los medicamentos de marca Isuprel, que se utiliza para tratar arritmias, y Nitropress, otro medicamento vital para el corazón. Tras las adquisiciones, Valeant aumentó el precio de Isuprel un 720 por ciento y el de Nitropress un 310 por ciento.[470] Muchas otras consultoras se beneficiaron del trabajo de integración posterior a la fusión, «laborioso y con márgenes elevados», que suponía el enfoque de Pearson.[471]

Para entonces, dentro del sector de la consultoría ya había quienes manifestaban su desacuerdo y preocupación por el cortoplacismo de la maximización del valor para el accionista, pero Pearson seguía una línea de pensamiento que McKinsey defendía

desde hacía tiempo en sus contratos con la industria farmacéutica. En 2011, una nota informativa de McKinsey había advertido de que el nivel de I+D en las grandes farmacéuticas podía llegar a ser insostenible a ojos de los inversores, y sugería que las empresas se deshicieran de la «infraestructura comercial, de fabricación y de I+D que tuvieran» para eliminar costes fijos, y en su lugar trataran de obtener «mejores capacidades en planificación financiera, asignación de capital, comunicación, la gestión de recursos externos y el acceso al mercado».[472] En otras palabras, McKinsey aconsejó a las farmacéuticas que no fueran tanto desarrolladores de medicamentos como intermediarios financieros, llevando el mantra de la maximización del valor para el accionista a su apoteosis.

Como habían anticipado algunos analistas del sector, la falta de capacidades internas de I+D y la especulación con los precios, orientada a beneficiar a los accionistas, no tardaron en pasar factura a Pearson. Cuando, en 2015, el valor de las acciones de la empresa empezó a desplomarse, Valeant había subido el precio de sesenta y cinco medicamentos con receta una media ponderada del 85 por ciento, frente a la media del sector del 20 por ciento.[473] Según *Vanity Fair*, un analista había llegado a la conclusión de que «en casi todos los trimestres, la mayor parte de su crecimiento en Estados Unidos se había debido a subidas de precios», en lugar de a mejoras en los tratamientos.[474]

La desaparición de la empresa la provocó, en parte, el descrédito de otro consejero delegado farmacéutico que estaba llevando la estrategia de Pearson al extremo. Martin Shkreli era un antiguo gestor de *hedge funds* que, en 2015, fundó Turing Pharmaceuticals con la idea de adquirir medicamentos cuya patente hubiera caducado, pero para los que no había una versión genérica disponible, y luego subirles el precio. En septiembre de ese mismo año, el *New York Times* informó de que Turing había decidido aumentar de la noche a la mañana el precio de un medicamento antiparasitario que tenía sesenta y dos años de 13,50 a 750 dólares la pastilla. En el mismo artículo, se mencionaba que durante el mes anterior «dos miembros del Congreso que investigaban las subidas de precios de los medicamentos genéricos escribieron a Valeant

Pharmaceuticals» después de que esta aumentara el precio de Isuprel y Nitropress.[475] El congresista Elijah E. Cummings, el miembro más sénior del Comité de la Cámara sobre Vigilancia y Reforma Gubernamental, dijo: «Queremos saber por qué Valeant ha subido significativamente los precios de estos dos medicamentos de vital importancia, cuando lo único que ha cambiado en ellos es la empresa que los posee».[476] Se había levantado la liebre: Valeant se vio obligada a admitir públicamente que estaba siendo investigada por la Cámara de Representantes y el Senado por sus estrategias de fijación de precios, y los inversores empezaron a asustarse.[477] El año siguiente, la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos también inició una investigación, el precio de las acciones se desplomó un 90 por ciento, Pearson dimitió y los inversores perdieron miles de millones de dólares.

McKinsey y las demás consultoras implicadas en el caso Valeant no fueron las únicas responsables del rumbo que tomó la empresa. Valeant y su modelo de negocio existían dentro de una infraestructura política y jurídica que facilitaba una extracción de valor atroz, parte de lo que la jurista Katharina Pistor denomina «el código del capital».[478] La estrategia de la empresa de maximizar el valor para el accionista especulando con los precios fue posible porque Estados Unidos no regula el precio de los medicamentos. El cliente escuchó la petición de McKinsey de que recortara el gasto en I+D y la aceptó sin reservas, porque a los accionistas se les permite tener intereses a corto plazo y consumir las empresas sin que se cree valor alguno mediante nuevos tratamientos. Pero McKinsey también se benefició del rumbo extractivo adoptado por la empresa y no tuvo que enfrentarse a sanciones o repercusiones, más allá de titulares desfavorables que, en última instancia, no han afectado a su crecimiento global. Al final, fueron los pacientes quienes sufrieron las consecuencias de la estrategia que la consultora promovió y legitimó.

La influencia y el papel del sector de la consultoría son inseparables de la economía política en general y de las ideas sobre cómo se crea valor. El enfoque adoptado por los antiguos consultores de McKinsey representa lo que ofrecen las consultoras

que son contratadas en todos los ámbitos de la economía: según ellas, es posible comprar el aprendizaje, bien sea organizativo o para el desarrollo de fármacos, como si estuviera en un expositor, en lugar de ser algo que se desarrolla en el tiempo mediante la acumulación de recursos y la inversión en conocimiento. Se trata de un intento de tomar atajos. También revela cómo, en la financiarización de muchas industrias, las consultoras no han actuado como actores pasivos que se limitan a mediar entre los intereses corporativos, financieros y de gestión. Al contrario, son agentes activos que participan en la proliferación de ideas y prácticas de extracción de valor a una escala sin precedentes.

INTERESES ENCONTRADOS: LAS CONSULTORAS Y LA DEMOCRACIA

Cuando el huracán María alcanzó el Caribe en otoño de 2017, nadie previó la devastación que dejaría a su paso. Pocos días después de su llegada, el 20 de septiembre, abandonó Puerto Rico dejando barrios enteros arrasados. Cuando la electricidad volvió a la isla, miles de personas estaban desaparecidas. El huracán María fue de categoría 5; el número oficial de muertos en Puerto Rico debido a la destrucción que generó se cifró en 2.975, aunque otras estimaciones sugieren que podría haber llegado a los 4.645.[\[479\]](#) Entre las víctimas había niños y adultos sanos, pero los grupos más afectados fueron los que no pudieron abandonar sus hogares o acceder a la atención médica. Cientos de miles de personas se verían desplazadas y muchas de ellas huyeron al territorio continental estadounidense. El trauma psicológico sufrido por los jóvenes que perdieron su hogar y a sus familiares durante el huracán llevó a un investigador a llamarlos «la generación María».[\[480\]](#)

La gravedad del impacto del huracán María en Puerto Rico no tenía precedentes. Pero, como han demostrado en los últimos años otros fenómenos meteorológicos «cada vez más extraños e impredecibles»[\[481\]](#) asociados a la crisis climática, los daños y la tragedia provocados por una catástrofe natural también dependen en buena medida de las infraestructuras más generales de la economía y de las capacidades de los órganos de gobierno. En Puerto Rico, hacía décadas que se obstaculizaba el desarrollo de las instituciones sociales y económicas. Y en los últimos años antes de la llegada del huracán María, McKinsey había asesorado sobre el recorte del gasto público, la reducción de los servicios de bienestar y la privatización de empresas públicas, y los había legitimado. No fue

sorprendente que los hospitales se colapsaran rápida y trágicamente, mientras el huracán recorría la isla.[\[482\]](#)

Puerto Rico se convirtió en territorio de Estados Unidos en 1917, tras siglos de dominación colonial y guerras como parte del Imperio español. Se estableció un Gobierno local basado en el modelo estadounidense. Pero, durante casi todas las décadas transcurridas desde entonces, su desarrollo económico no ha sido comparable al del continente. Tras la Segunda Guerra Mundial, el Gobierno federal de Estados Unidos, en colaboración con los representantes locales, introdujo varias reformas en la isla con el objetivo de transformarla, para que su economía dejara de basarse en la agricultura y se convirtiera en una potencia industrial. Las políticas introducidas entonces, conocidas como «operación Bootstrap», estaban muy en consonancia con las reformas que se implementaban entonces en los países de renta baja de todo el mundo.

Puerto Rico nunca llegó a convertirse en una región estadounidense de ingresos altos. Y en la década de 1970, cuando una recesión mundial agravó los crecientes problemas económicos del país, el Gobierno recurrió a un enfoque fiscal que tendría nefastas consecuencias para la isla durante décadas. La misma ley que había convertido a Puerto Rico en parte de Estados Unidos estipulaba que los bonos del territorio podían ser adquiridos por inversores de los otros cincuenta estados sin tener que pagar impuestos por los ingresos derivados de los intereses. Esto provocó un enorme aumento de la demanda de bonos, que el Gobierno de Puerto Rico siguió emitiendo, sobre todo en tiempos difíciles. En las últimas décadas del siglo XX, las autoridades utilizaban el dinero obtenido de la venta de bonos para equilibrar su presupuesto.

Durante muchos años, aunque el coste del servicio de la deuda aumentó de manera considerable, gracias a una exención fiscal federal muchas empresas tecnológicas y de servicios trasladaron sus operaciones a la isla. Pero, a mediados de la década de 2000, todas estas ventajas se acabaron, al igual que hizo el interés de las empresas por Puerto Rico. Estas regresaron al continente, dejando a los ciudadanos con edificios de oficinas vacíos y una base impositiva

decreciente. Cuando se fueron agotando los puestos de trabajo, los jóvenes puertorriqueños se trasladaron a otros estados. La población envejeció y aumentó la proporción de personas que necesitaban asistencia social. Cada vez más, el Gobierno se vio obligado a pedir préstamos para mantener a flote la sanidad.

Todo esto llegó a un punto crítico en 2014, cuando tres agencias de calificación crediticia rebajaron la nota de los bonos del territorio a la categoría de «basura», lo que significaba que, de la noche a la mañana, pasaron a no valer casi nada para los inversores. Las agencias de calificación crediticia consideraron que Puerto Rico ya no tenía acceso al dinero necesario para hacer frente a sus obligaciones de deuda. En otras palabras, la muleta económica de la isla se había hecho pedazos bajo el peso de su historia. Los gobernadores del territorio no tardaron en declarar el equivalente a una quiebra, dejaron de pagar la deuda y en la práctica transfirieron al Gobierno federal la responsabilidad de reestructurar las obligaciones futuras. En 2016, el presidente Obama promulgó la Ley de Supervisión, Administración y Estabilidad Económica de Puerto Rico (PROMESA, por sus siglas en inglés), que creó una Junta de Supervisión para dirigir el proceso de bancarrota. También se le encomendó la tarea crucial de determinar un nuevo plan fiscal para el territorio.

Desde el principio, hubo académicos y activistas que acusaron al Congreso de extralimitarse en la gestión de la crisis económica de Puerto Rico. Varios activistas locales y periodistas, seguidos más tarde por una docena de miembros del Congreso y el Senado, acusaron a la Junta de Supervisión de tratar a Puerto Rico como una colonia.^[483] El Congreso, para intentar disipar este tipo de acusaciones, optó por garantizar que la mayoría de los miembros de la junta fueran de ascendencia puertorriqueña. Un artículo de la *New York Magazine* reveló que la propia Junta de Supervisión también «decidió no contratar a mucho personal, en parte porque quería evitar, según varias fuentes, que pareciera que estaba estableciendo un Gobierno paralelo».^[484] En lugar de eso, recurrió a los consultores.

PRIVATIZAR LA QUIEBRA, REHUIR LA CULPA

Tras una licitación pública, la Junta de Supervisión contrató a McKinsey como «consultor estratégico».[485] Aunque en principio su función era asesorar, en la práctica los consultores de McKinsey acabaron dirigiendo varios aspectos del proceso de reestructuración económica. Los periodistas que se encontraban en el territorio describieron la interacción entre los puertorriqueños y los consultores de McKinsey como «un shock, como una operación aérea de emergencia procedente de la Harvard Business School»:

El consultor sénior a tiempo completo en Puerto Rico —que actuaba como «líder de pensamiento integrador»— tenía treinta y un años y se había graduado en Harvard y en la Escuela de Estudios Internacionales Avanzados de la Johns Hopkins. Un recién graduado de la Escuela de Gobierno Kennedy de Harvard realizaba «inmersiones profundas» en los presupuestos de educación y turismo, además de examinar la proyección de las pensiones del departamento de policía. Otro consultor, que se había graduado en 2016 en la Universidad de Columbia, dirigió la iniciativa de «redimensionamiento adecuado» y colaboró en los cálculos financieros para, por ejemplo, determinar la fecha en que el Gobierno «se quedaría sin fondos si aplazara los recortes» de los gastos de personal. El analista encargado del «análisis de evaluación de daños» del huracán pertenecía a la promoción de Yale de 2017.[486]

Entre las recomendaciones de McKinsey para la recuperación de Puerto Rico había una lista de medidas para privatizar empresas públicas, implementar «reformas basadas en el valor» en todo el sistema sanitario, recortar las becas y empeorar las condiciones laborales en la Universidad de Puerto Rico y cerrar varios hospitales. La consultora también asesoró a la Junta de Supervisión sobre «la propuesta de derogación de leyes laborales que se considera que protegen demasiado a los trabajadores».[487] Este programa de reforma económica no estaba motivado por la amenaza de una inminente catástrofe climática o una pandemia global, sino por nociones de productividad que ignoran las consecuencias a largo plazo de acabar con las competencias y las infraestructuras públicas

de las que dependen los puertorriqueños. Las reformas de austeridad defendidas por McKinsey han sido impopulares en el territorio, lo que da peso al argumento de que, con frecuencia, «se utiliza a consultores externos como chivos expiatorios en determinados proyectos de reforma (probablemente impopulares)». [488] En otras palabras, no se trataba de privatizar el proceso de toma de decisiones. La contratación de McKinsey fue, más bien, una manera de evitar los reproches de los votantes y los políticos locales críticos con la función del Consejo de Supervisión. Del mismo modo que los directivos de las empresas utilizan a las consultoras para obtener una legitimación externa en los conflictos internos, los políticos también pueden utilizarlas para eludir la rendición de cuentas democrática.

Quienes criticaron la intervención de McKinsey en Puerto Rico también identificaron un posible conflicto de intereses financiero en la participación de la empresa. En septiembre de 2018, una investigación del *New York Times* descubrió que los consultores de McKinsey, algunos de los cuales habían participado en reuniones sobre cuánto dinero recibirían los acreedores de Puerto Rico, iban a beneficiarse de la misma deuda que estaban ayudando a reestructurar. A través de una filial, MIO Partners (McKinsey Investment Office Partners), que gestiona unos 25.000 millones de dólares en activos para empleados, antiguos empleados y jubilados de McKinsey, la consultora poseía bonos de Puerto Rico por valor de 20 millones de dólares. Los bonos estaban repartidos entre varias cuentas y fondos gestionados de manera independiente y adscritos a MIO Partners, y se habían comprado a bajo precio después de que en 2014 los acreedores rebajaran su potencial de inversión. Al comprar bonos con un importante descuento mientras el territorio se encontraba sumido en una crisis económica, MIO Partners se unió a otros muchos intermediarios de activos que popularmente se conocen como «fondos buitres», agentes financieros que «cazan» deuda en dificultades y luego utilizan métodos controvertidos para sacar provecho de ella. El *New York Times* reveló que «si todo va según lo previsto, el *hedge fund* de McKinsey duplicará con creces

su dinero»,[\[489\]](#) y afirmó que el acuerdo «crea un potencial conflicto de intereses entre el cliente de McKinsey, que quiere ahorrar tanto dinero como sea posible, y la propia McKinsey, que quiere ganar tanto dinero como sea posible con los bonos». [\[490\]](#)

Lo habitual es que la normativa sobre quiebras obligue a declarar un posible conflicto de intereses de este tipo tanto ante los tribunales como ante la opinión pública. Pero, por razones que no están claras, estas condiciones de divulgación se omitieron en el marco legal de PROMESA. McKinsey ha sostenido que los consultores que trabajaban en la reestructuración de la deuda de Puerto Rico no sabían nada de las inversiones de la empresa en los bonos del país. Pero, aunque pueda ser cierto que no existen canales formales de comunicación entre estas ramas de la empresa, un órgano de control del Departamento de Justicia estadounidense declaró en 2019 que MIO Partners no opera como un «fideicomiso ciego». [\[491\]](#) Y luego, en noviembre de 2021, la Comisión de Bolsa y Valores (SEC, por sus siglas en inglés), que regula los mercados financieros, multó a MIO Partners con 18 millones de dólares tras alegar que «los controles que tenían para impedir que se hiciera un mal uso de la información privilegiada a la que tenían acceso por su trabajo de consultoría eran inadecuados». [\[492\]](#) La comisión descubrió que el fondo estaba «invirtiendo cientos de millones de dólares en empresas a las que McKinsey asesoraba» y que algunos socios de la consultora que supervisaban las inversiones «también tenían acceso a información material [sobre los emisores] que no era pública, como resultado de su trabajo de consultoría en McKinsey». [\[493\]](#) Puerto Rico estaba entre estos clientes. En concreto, la SEC descubrió que en enero y febrero de 2017, mientras McKinsey asesoraba a la Junta de Supervisión sobre la reestructuración, había socios activos de McKinsey con acceso a información material no pública que estaban en el Comité de Inversiones de MIO Partners, supervisando inversiones que incluían la venta de bonos puertorriqueños por valor de un millón de dólares. Al menos hasta junio de 2017, el fondo también invirtió en deuda del territorio a través de otros fondos y cuentas gestionados por separado. La SEC

concluyó que, «teniendo en cuenta la naturaleza del negocio de MIO, y que el Comité de Inversiones supervisa las decisiones de inversión de MIO, el riesgo de un uso indebido de la información material no pública era real y significativo».[494] Por su parte, MIO Partners no admitió ni negó estas afirmaciones, aunque aceptó una orden de cese y desistimiento, así como la multa, pero declaró que las dos entidades están «operativamente separadas y siguen políticas estrictas que limitan el intercambio de información entre las dos organizaciones».[495]

La promesa de que los empleados no hablarían, y el hecho de que McKinsey no revelara que, según PROMESA, sus inversiones eran técnicamente legales, no disiparon en ningún caso las preocupaciones de los ciudadanos locales. En Puerto Rico, la Junta de Supervisión ha sido apodada «la junta».[496]

McKinsey es la única consultora que gestiona un fondo de inversión en nombre de sus socios actuales y antiguos empleados; ninguna de las otras cuatro grandes o tres grandes tiene uno. En cualquier caso, aunque sean más impactantes y acaparen más titulares, estos potenciales conflictos de intereses —en los que una consultora puede beneficiarse directamente, a través de inversiones, de las decisiones que toman sus clientes— son solo la punta del iceberg de la parcialidad. Pero bajo el agua se producen tensiones entre los intereses de las consultoras, los clientes empresariales y los gobiernos, cuya naturaleza es más sistémica y plantea preguntas importantes sobre el coste que tiene para la democracia confiar en el sector de la consultoría para desempeñar funciones básicas en el Gobierno y la empresa. Los conflictos de intereses —y el evidente menoscabo de las normas democráticamente discutidas— pueden adoptar muchas formas que suelen pasarse por alto. Tom Peters, antiguo ejecutivo de McKinsey y coautor de *En busca de la excelencia*, advirtió de los peligros que conlleva que una consultora asesore a una empresa en la que tiene inversiones. Pero no reflexionó en público sobre por qué el asesoramiento de una consultora también puede estar sesgado, por ejemplo, para

favorecer a otros clientes más lucrativos o a los mercados en general.

¿SERVIDOR DE DOS AMOS?

McKinsey es un referente en el mundo de la reestructuración macroeconómica. En 2021, se informó de que el Ministerio de Economía y Finanzas italiano, bajo el mandato del nuevo primer ministro Mario Draghi, había contratado a McKinsey para organizar la parte que le correspondía a Italia de los 730.000 millones de euros del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia de la Unión Europea. Estos fondos se pusieron en marcha en febrero de 2021 con el objetivo de ayudar a los estados miembros a «reparar los daños económicos y sociales inmediatos causados por la pandemia del coronavirus».[\[497\]](#) Italia iba a ser uno de los principales receptores y obtendría unos 191.500 millones de euros para invertir en infraestructuras de transporte, digitalización, medioambiente y «reformas estructurales para modernizar la burocracia italiana».[\[498\]](#) El desarrollo de lo que implicarían las políticas económicas en estos ámbitos se dejó en manos del Gobierno, aunque tendría que ser aprobado por la Comisión Europea. El Ejecutivo tenía de plazo hasta abril de 2021 para presentar una estrategia económica para su revisión a cambio de los fondos.

Draghi había sido nombrado primer ministro en febrero de 2021, en sustitución del izquierdista Giuseppe Conte. Como presidente del Banco Central Europeo entre 2011 y 2019, había supervisado la implementación de duras medidas de austeridad en los países de la eurozona, entre ellos Italia y Grecia, durante los primeros años de la crisis de deuda soberana europea. El nuevo Gobierno sostuvo que era necesario subcontratar el desarrollo del plan de recuperación a McKinsey porque no estaba de acuerdo con la labor que se había realizado previamente al respecto durante el mandato de Conte.[\[499\]](#) El grupo de trabajo especial para la COVID-19 creado durante

el Gobierno anterior también había contratado a consultores de gestión externos.

El valor del contrato de McKinsey con el Gobierno de Draghi era muy pequeño, de solo 25.000 euros, si se tiene en cuenta la escala y el alcance del trabajo que habría que hacer. Los gastos iniciales tal vez fueran tan bajos porque eso permitía al Gobierno asignar el contrato a McKinsey directamente, evitando los procesos de contratación normales, que habrían llevado mucho tiempo; el código de contratos de Italia establece que no es necesario convocar una licitación para los acuerdos inferiores a 40.000 euros.[\[500\]](#)

Tal vez estos acuerdos no aportaran inicialmente a McKinsey mucho dinero, pero aceptar contratos sin cobrar o con tarifas reducidas «a menudo deriva en otros acuerdos lucrativos, bien sea con la institución que se ha apoyado o dentro del mismo sector». [\[501\]](#) En este caso, los contratos también permitieron a McKinsey un acceso sin precedentes al corazón del Gobierno.

Durante una crisis, un Ejecutivo siempre puede optar por diversos enfoques que tienen diferentes consecuencias distributivas para el futuro de su sociedad y su economía. Por ejemplo, los gobiernos se enfrentaron a la crisis financiera de 2008 de muchas maneras diferentes, desde la nacionalización de los bancos hasta la expansión cuantitativa, los recortes de gasto en el sector público y las estrategias para impulsar el crecimiento basado en las exportaciones. La combinación de las políticas del programa económico de un Gobierno crea una matriz concreta de «ganadores» y «perdedores»: los que más se benefician y los que no se benefician demasiado o, de hecho, ven cómo se deterioran sus condiciones de vida. En Estados Unidos, por ejemplo, varias investigaciones han revelado que «la carga de la crisis [financiera de 2008] recayó desproporcionadamente sobre los trabajadores y los sectores más pobres de la sociedad, y el poder del movimiento obrero se debilitó aún más, mientras que en general el capital se recuperó con rapidez. Incluso algunos sectores del capital se beneficiaron de esta situación». [\[502\]](#) Las decisiones de política económica adoptadas por el Gobierno estadounidense y la Reserva Federal han protegido la riqueza (el capital) por encima de la

subsistencia de quienes no obtienen demasiados o ningunos ingresos de la posesión de riqueza. Un conjunto diferente de políticas económicas que hubiera priorizado, por ejemplo, la creación de empleo al rescate de los inversores de los bancos en quiebra habría generado probablemente unos efectos distributivos muy diferentes.

En el caso de Puerto Rico, los socios de McKinsey contratados para asesorar sobre la reestructuración económica se beneficiaron supuestamente del consejo y la información que obtuvieron a través de MIO Partners. Esto se identificó como un potencial conflicto de intereses. Pero en el trabajo de las consultoras con los gobiernos existe además un conflicto de intereses sistémico. Dado que la mayoría de las consultoras, incluida McKinsey, quieren obtener en el futuro contratos con clientes del sector privado —que sigue siendo un mercado mucho mayor que el de la contratación pública—, no tienen incentivos para proporcionar un asesoramiento que pueda perjudicar a clientes e industrias clave, incluso si se tratara de la actuación adecuada para lograr los objetivos del Gobierno o del conjunto de la sociedad. De hecho, es posible que el hecho de sentarse en la mesa donde se toman las decisiones económicas del Gobierno sea visto por los futuros clientes como una fuente potencial de influencia e información.

Por un lado, resulta irónico que, poco después de su nombramiento, Draghi hiciera una declaración en la que citaba al primer ministro de la República italiana tras la Segunda Guerra Mundial, Alcide de Gasperi: «La obra de renovación fracasará [...] si no hay hombres desinteresados dispuestos a agotarse y sacrificarse por el bien común».[\[503\]](#) Pero, al igual que los directivos recurren a los consultores para asegurarse una legitimidad externa, la contratación de McKinsey ha contribuido a garantizar el apoyo al plan de recuperación económica de Draghi, tanto en la Comisión Europea como entre la sociedad y los medios de comunicación italianos.

Las organizaciones multilaterales tampoco se libran de la participación y la influencia de las consultoras. Un investigador ha

entrevistado a personas que trabajan al mismo tiempo como consultores y en organismos globales de políticas sanitarias en los que, en las últimas décadas, el sector de la consultoría desempeña un papel cada vez más destacado. En estos organismos, el asesoramiento de las consultoras influye sobre todo en cómo los gobiernos colaboran entre sí para hacer frente a problemas de salud comunes y en las estrategias que se adoptan en los sistemas de sanidad pública de los países en desarrollo. Estas instituciones crecieron bastante a raíz de la crisis del sida, cuando aumentó la financiación procedente de los intranquilos gobiernos del Norte Global y de filántropos de Silicon Valley como Bill y Melinda Gates. Al principio, muchas instituciones de salud globales tuvieron dificultades para manejar la llegada de dinero y la presión para que crecieran e hicieran frente a nuevas amenazas relacionadas con la salud. A mediados de la década de 2000, como tantas otras organizaciones públicas y privadas, recurrieron a las consultoras — que se ofrecían a trabajar de manera gratuita— en busca de ayuda. Muy pronto, estas se integraron en las organizaciones de salud globales.[\[504\]](#)

Según una de las entrevistadas, la mera elección de consultoras con ánimo de lucro para asesorar sobre decisiones de política sanitaria limita los posibles logros de una organización: «Desde el principio, se da por sentado que existe una solución basada en el mercado». Para ejemplificar cómo sucede esto en la práctica, señala cómo, siguiendo el consejo de una consultora, «el reto de la fijación de precios de los medicamentos se aborda a través de colaboraciones público-privadas o compromisos anticipados de mercado, en lugar de plantear cuestiones relacionadas con el sistema de patentes, la fijación de precios de monopolio u otras cuestiones».[\[505\]](#) Del mismo modo que se ha descubierto que la maximización del valor para el accionista determina el comportamiento de los directivos de una empresa, la necesidad de tranquilizar a la clientela existente y potencial —en este caso, en la industria farmacéutica extractiva— puede incentivar que las consultoras ofrezcan a otros clientes una gama de soluciones limitada y orientada al mercado.

CAZADORES FURTIVOS Y GUARDABOSQUES

Cuando las consultoras sirven a «dos amos» —los gobiernos (u organizaciones internacionales de gobernanza) y los mercados—, existe, además de la posibilidad de que influyan políticamente, el riesgo de que utilicen su conocimiento e información sobre el Gobierno de una manera que beneficie a los clientes empresariales y socave la legislación.

Estos casos no suelen salir a la luz hasta más tarde, gracias a investigaciones periodísticas o del Gobierno. En el Reino Unido, la Comisión de Cuentas Públicas del Parlamento indagó en 2013 sobre la participación aparentemente engañosa de las cuatro grandes en el desarrollo de la nueva normativa fiscal y la posterior venta de información sobre ella. El comité descubrió que Deloitte, Ernst & Young, KPMG y PricewaterhouseCoopers habían trasladado a sus empleados al Tesoro para «proporcionar información técnica fiscal y experiencia comercial». En un ámbito complejo y controvertido de la legislación fiscal —los precios de transferencia— «el personal que trabajaba para las cuatro empresas cuadruplicaba al del departamento de Rentas y Aduanas». Los precios de transferencia son «una técnica que utilizan las corporaciones multinacionales para sacar beneficios de los países en los que operan y llevarlos a paraísos fiscales, lo que supone que una multinacional se vende a sí misma bienes y servicios a un precio artificialmente alto».[506] Si las consultoras querían adaptar las normas a un fin concreto, sin duda estaban en una buena posición para hacerlo.[507]

Sin embargo, al Comité de Cuentas Públicas no le preocupaba tanto la capacidad de las cuatro grandes para influir en la normativa fiscal gracias a su participación en la redacción de la legislación como «la forma en que, al parecer, las cuatro empresas utilizan su conocimiento privilegiado de la legislación para vender a los clientes asesoramiento sobre cómo utilizar esa normativa para pagar menos impuestos». Su informe final citaba el ejemplo de KPMG, cuyo

personal en el Tesoro había participado en la elaboración de normas sobre «sociedades extranjeras controladas» y el incentivo fiscal «patent box». Esos mismos empleados volvieron a KPMG y elaboraron folletos de marketing para posibles clientes empresariales en los que destacaban el papel que habían desempeñado en el desarrollo de la ley.[\[508\]](#) Ante estas constataciones, la presidenta de la comisión, la diputada laborista Margaret Hodge, declaró que las actuaciones de las cuatro grandes eran «equivalentes a una estafa» y dijo que suponían un «increíble conflicto de intereses» y el «síndrome del cazador furtivo convertido en guardabosques convertido en cazador furtivo». Hodge, que había sido consultora de Price Waterhouse y fue ministra durante los gobiernos de Blair, estaba en mejor posición que la mayoría para hacer este análisis.

Las empresas de consultoría no necesitan trasladar a empleados ni conseguir contratos con los gobiernos para adquirir conocimientos sobre procesos políticos y cambios legislativos que luego puedan ofrecer a otros clientes. En algunos países, pueden limitarse a contratar a un político para que trabaje directamente para ellas mientras ese político sigue en su cargo. Esta opción también puede constituir una manera importante de influir en decisiones sobre futuros contratos.

En muchos órganos de gobierno, entre ellos la Cámara de los Comunes británica, el Parlamento Europeo y el Bundestag alemán, no hay normas que impidan a sus miembros trabajar al mismo tiempo para consultoras de gestión y otras empresas, y muchos de ellos lo hacen.[\[509\]](#) Se han dado casos muy notorios de supuestos conflictos de intereses cuando los políticos han trabajado simultáneamente para una consultora. En 2014, por ejemplo, el diputado conservador Stephen Dorrell fue acusado de conflicto de intereses por seguir trabajando como consultor de KPMG seis meses antes de las elecciones generales, mientras la empresa preparaba una oferta para un contrato del NHS cuyo valor era de 1.000 millones de libras. Su formación política gobernaba con el Partido Liberal Demócrata. Una década antes, KPMG se había visto involucrada en otro caso llamativo en el Reino Unido. La empresa había firmado

contratos con el Gobierno por valor de más de 12.000 millones de libras cuando se descubrió que el Partido Laborista, que gobernaba entonces, aceptaba servicios contables gratuitos de KPMG. Para colmo, el director financiero del partido estaba técnicamente cedido por la empresa, que seguía pagándole el sueldo. La noticia apareció poco después de que la dirección laborista se negara a revisar la manera en que el Gobierno utilizaba las IFP, «a pesar de que, en la conferencia del partido, una abrumadora mayoría votó a favor de investigar los acuerdos que, según los críticos, ofrecían a los contribuyentes una mala relación calidad-precio, pero generaban enormes sumas de dinero para las empresas privadas».[510]

No es inevitable que los políticos se vean capturados por intereses privados. De hecho, algunos gobiernos tienen normas estrictas para evitarlo. Y hay muchos políticos que no aceptan ingresos de empresas privadas que puedan generar un conflicto de intereses. Los que aceptan cargos en consultoras afirman que pueden evitar que los intereses que surgen en su trabajo de consultoría afecten a sus decisiones políticas, y viceversa. Pero los datos son inequívocos: es muy probable que trabajar al mismo tiempo para una tercera empresa que se beneficia de la información sobre políticas gubernamentales —y recibir dinero de ella— afecte a las decisiones que toma un político. Un análisis reciente basado en datos sobre los diputados de la Cámara de los Comunes descubrió, por ejemplo, que el número de preguntas parlamentarias que formulan por escrito los diputados conservadores aumenta un 60 por ciento cuando tienen un empleo en el sector privado. El autor concluyó:

Existe un patrón según el cual los diputados que ocupan cargos directivos en empresas y trabajan en sectores en los que la información sobre políticas gubernamentales es más importante hacen más preguntas; preguntan sobre detalles de las políticas, por ejemplo, sobre planes para proyectos departamentales y sobre su estado; y las hacen a los ministerios más grandes y con mayores vínculos económicos con el sector privado. Este patrón específico en cuanto a quien pregunta, a quién pregunta y sobre qué pregunta, es más coherente con un escenario en el que los diputados que ocupan puestos del sector privado en los que la información es especialmente importante, de manera consciente o inconsciente, formulan más preguntas parlamentarias para

obtener información potencialmente útil para su trabajo en el sector privado y, por lo tanto y por extensión, para las empresas para las que trabajan.[\[511\]](#)

¿Por qué si no se esforzarían tanto las consultoras por contratar a políticos para estos trabajos? De hecho, en varios países las pruebas indican que, cuando están permitidas, «las conexiones políticas de las empresas se asocian a una mejora del funcionamiento (como el rendimiento de capital y las inversiones) y el rendimiento bursátil». [\[512\]](#) Este fenómeno también se produce cuando antiguos consultores se trasladan a otras áreas de la economía. Muchas consultoras creen que las personas que antes han trabajado para ellas pueden ser una posible fuente de influencia en su nueva línea de trabajo; de ahí las redes de *alumni* o antiguos empleados que se convierten en clientes potenciales. De esta manera, el sector de la consultoría mantiene redes de caras conocidas en el Gobierno, el sector privado y las ONG a las que puede recurrir cuando un contrato sale a concurso. Más allá de estas redes formales, las ideas económicas y de gestión que esas personas adquirieron cuando trabajaban como consultores de gestión siguen influyendo en su forma de pensar cuando dejan el sector de la consultoría.[\[513\]](#) Hay muchos ejemplos de normas y prácticas de la consultoría que se propagan a otros sectores de la economía a través de antiguos consultores: por ejemplo, el consejero delegado de Valeant Pharma, J. Michael Pearson, afirmó que la estrategia de la empresa mientras él estuvo al frente era «básicamente la educación que recibí en McKinsey». [\[514\]](#)

Por supuesto, es normal que las experiencias laborales de la gente influyan en su comportamiento laboral futuro. En el sector de la consultoría, al igual que en muchas otras empresas de servicios profesionales, se suele invertir mucho dinero y esfuerzo en inculcar a los empleados la creencia en el valor de la organización y la identidad del «consultor». [\[515\]](#) De hecho, aunque hay muchos consultores, tanto en activo como retirados, que son escépticos acerca del papel y las prácticas de su sector, diversos estudios sobre esta profesión sugieren que estos perciben su trabajo como abrumadoramente positivo, o que, cuando un proyecto fracasa, la

culpa es del cliente.[516] Por ejemplo, un estudio reveló que los consultores de gestión que trabajan en el sector público estadounidense creen que sus ideas son más innovadoras que las de sus homólogos funcionarios.[517] El escepticismo al que se enfrentan, tanto por parte de los clientes como de la sociedad en general, puede, efectivamente, reforzar su sensación de identidad y valor.[518] En relación con esto, la naturaleza intensiva y acelerada del trabajo de consultoría, con semanas de sesenta horas, entre copas con colegas y estancias en hoteles para concentrarse y finalizar proyectos, puede hacer que los individuos se sientan aislados,[519] pero también puede, paradójicamente, contribuir a crear un sentimiento de compromiso y propósito —incluso una identidad colectiva— entre muchos consultores, algo que no es habitual en otros tipos de trabajo.[520] Tal vez porque a los consultores se les suele reclutar al principio de su carrera, es más probable que las normas y las prácticas del sector de la consultoría resulten formativas y determinen durante años el comportamiento en el lugar de trabajo.

Una vez más, este tipo de influencia es más difícil de cuantificar o calificar que los obvios conflictos de intereses que se dan en casos como las inversiones de McKinsey en Puerto Rico o la aparente comercialización de información perjudicial para el sistema fiscal que KPMG averiguó mientras trabajaba con el Tesoro británico. Pero, aun así, pone de manifiesto el considerable y a menudo oscuro poder económico que tiene el sector de la consultoría.

CAPITAL OCULTO, IMPUESTOS REDUCIDOS

El ejemplo de KPMG, que en apariencia utilizó lo que sabía sobre la legislación fiscal para ayudar a clientes del sector privado a evadir impuestos —o, como decía eufemísticamente su folleto comercial, a «preparar una asignación de gastos defendible»—,[521] indica cómo el trabajo de las consultoras también puede socavar las normas democráticas que rigen las empresas. El sector de la consultoría ha

creado tendencias en el gobierno corporativo, porque los consultores consiguen nuevos contratos con la promesa de que sus novedosos enfoques permitirán a los accionistas y a los ejecutivos maximizar los beneficios. La manera de ejercer esa influencia puede entrar en conflicto con las políticas económicas nacionales, los estándares regulatorios o las normas empresariales. Los mercados no «existen» sin más; en las democracias, están determinados por unas reglas de gobierno que se crean a través de la contestación política y la presión popular en favor de la protección social.[\[522\]](#) Durante mucho tiempo, las instituciones democráticas —desde los sistemas electorales hasta los sindicatos y las campañas organizadas— han limitado el grado en que la economía se inclina hacia el beneficio privado en los mercados. Sin embargo, a lo largo de la historia del capitalismo, los actores del mercado han intentado encontrar la manera de subvertir las normas en aras del beneficio.

En las economías avanzadas contemporáneas, los impuestos no solo se consideran una fuente de ingresos públicos, sino un medio para redistribuir valor en la sociedad. En algunos países, como los escandinavos, la fiscalidad se rige por el principio de equidad: quienes más tienen —por la razón que sea—, deben compartir su riqueza.

Aunque algunas grandes empresas reconocen que pagar impuestos es importante para la sociedad, muchas otras lo consideran una carga económica que limita sus beneficios e intentan minimizar la cantidad que pagan, utilizando lo que en el mundo empresarial se conoce como una «estrategia fiscal». En la práctica, este término, formulado en el lenguaje de la ciencia de la gestión, se refiere a las actividades que permiten a una compañía pagar menos impuestos de lo que se esperaría de ella, con métodos que pueden ser legales o ilegales. La terminología legal correcta, aunque algo confusa, es para lo primero «elusión fiscal» y para lo segundo «evasión fiscal». Las empresas, los bufetes de abogados y las auditoras que cometen o facilitan la evasión fiscal están sujetos a sanciones estrictas.

Sin embargo, las empresas pueden recurrir a muchos medios técnicamente legales para minimizar la cantidad de impuestos que

pagan, aunque eso contradiga los principios en los que se basan las normas fiscales. A menudo, los límites legales de la elusión fiscal no están claros, e incluso los reguladores y los departamentos de cumplimiento interno de las empresas no saben si se ha cometido un delito. Los paraísos fiscales son jurisdicciones con tipos impositivos bajos, que además suelen ofrecer otras ventajas fiscales, por ejemplo, mecanismos de crédito o deducciones. Las empresas los utilizan para reducir sus obligaciones fiscales con métodos que pueden ser tanto ilegales como técnicamente legales. La creación de «empresas fantasma» registradas en estos territorios es ilegal; la multinacional establece en un paraíso fiscal una filial cuya actividad productiva es inexistente o mínima, y transfiere allí los beneficios desde una jurisdicción con un tipo impositivo más alto. Sin embargo, las empresas pueden emplear los paraísos fiscales de varias maneras que son legales. Como reconoce Deloitte en una nota informativa sobre «Paraísos fiscales y planificación legítima», «una de las formas más populares en que las multinacionales utilizan los paraísos fiscales es para proteger y explotar la propiedad intelectual».[523] En estos casos, las empresas con un gran desarrollo en I+D, entre ellas muchas de tecnología digital, mantienen toda o parte de su propiedad intelectual en filiales registradas en paraísos fiscales. Para estas empresas, la concesión de licencias y la venta de la propiedad intelectual son una importante fuente de beneficios, y al «deslocalizarlas» la empresa matriz puede reducir la cantidad de impuestos que paga por ellas, ya que el pago por licencias o las ventas en el extranjero solo están sujetos al tipo impositivo local. La Red para la Justicia Fiscal calcula que en los paraísos fiscales hay entre 21 y 32 billones de dólares en activos financieros, y que fruto de eso cada año se pierden 427.000 millones de dólares en impuestos.[524]

Pero han sido sobre todo las auditoras las que han facilitado de manera aún más directa la «minimización del impuesto de sociedades», incluso en los paraísos fiscales.[525] En la última década, una serie de investigaciones realizadas por el Consorcio Internacional de Periodistas de Investigación, entre ellas los Papeles de Panamá y LuxLeaks, han revelado hasta qué punto las empresas,

los *trusts* y las fundaciones están vinculados a paraísos fiscales. En 2017, dos académicos siguieron investigando y descubrieron que las cuatro grandes tienen oficinas en cuarenta y tres de las cincuenta y tres «jurisdicciones secretas» reconocidas, y cuentan con más personal, en proporción a la población total, en Luxemburgo, Islas Caimán y las Bermudas que en cualquier otro país.[\[526\]](#) Aunque los investigadores no fueron capaces de establecer los ingresos totales que estas empresas obtuvieron con este trabajo, sí identificaron que más de 80.000 personas trabajaban para las cuatro empresas en aquellas jurisdicciones secretas en las que se podía saber la cantidad de personal empleado. Como señalaron los investigadores, si en los paraísos fiscales hay billones de dólares, es «porque los aparentes depositarios de esta riqueza ilícita pueden contar con los servicios fiscales y de auditoría locales de las cuatro grandes [...], de lo que se deduce que [ellas] son esenciales en el mundo de los paraísos fiscales». En otras palabras, se deduce que llevan a cabo prácticas que no solo contradicen las normas democráticas que rigen las empresas, sino que limitan el acceso de esas democracias a los recursos (los impuestos) que respaldan la capacidad del sector público en materia de servicios, administración, regulación e innovación.

FRENAR EL DESARROLLO

En su libro *On the Trail of Capital Flight from Africa*, los economistas Léonce Ndikumana y James K. Boyce desentrañan el papel que desempeñan las consultoras de gestión globales en la fuga de capitales de África, que suele llevarse a cabo para tratar de minimizar el pago de impuestos locales. Se basan en pruebas procedentes de Angola, Sudáfrica y Costa de Marfil para describir cómo las «redes de expolio transnacionales [...] cuentan con la ayuda y la complicidad de los facilitadores», entre ellos las empresas de consultoría, además de bancos e instituciones financieras globales, auditores y empresas de contabilidad, y abogados a

suelo. Señalan que estos «facilitadores también son una parte esencial de las redes de expolio transnacionales, junto con los responsables corporativos y los funcionarios a los que sirven, y comparten proporcionalmente el botín».[527] En los tres países que estudiaron se estima que, en las últimas cuatro décadas, se ha perdido un total de 487.000 millones de dólares en fugas de capitales, un proceso en el que el papel de las consultoras y otros actores multinacionales ha sido sistémico y fundamental, al actuar como facilitadores y legitimadores de las acciones de sus clientes.

En pocos lugares como en Angola ha tenido consecuencias tan nefastas para el desarrollo económico, la desilusión popular y la democracia la coalescencia de políticos corruptos, un sector público incapacitado y las consultoras. Angola es un país rico en petróleo situado en el sur de África, que al oeste limita con el océano Atlántico y tiene fronteras con Namibia, Zambia y la República Democrática del Congo. Entre los años 2002 y 2014, tras una brutal guerra civil, el país exportó petróleo por valor de más de medio billón de dólares; una cifra que, como señala el análisis del periodista financiero Nicholas Shaxson recogido en el libro de Ndikumana y Boyce, podría haber transformado la vida de la población del país si se hubiera invertido en infraestructuras y servicios públicos. Pero eso no fue lo que sucedió, y gran parte del dinero fue a parar a los bolsillos de la élite política y empresarial de la nación a través de intermediarios extranjeros y paraísos fiscales. [528] En la actualidad, Angola sigue siendo uno de los países más desiguales del mundo, con una pobreza generalizada y una alfabetización relativamente baja.

En el caso de Angola, la fuga de capitales ha resultado catastrófica. Ha erosionado la base fiscal que sustenta los servicios públicos y la burocracia estatal, lo que, a su vez, exacerba el riesgo de corrupción, porque debilita la capacidad de los funcionarios para limitarla. En este país, los consultores de gestión de las grandes empresas globales han servido a dos amos. Han permitido la fuga de capitales y se han beneficiado de la resultante incapacidad del sector público y de la cultura de la externalización obteniendo contratos de asesoramiento y de gestión que han afianzado los intereses de los

políticos corruptos. No han impulsado la fuga de capitales, pero han aprovechado las oportunidades que esta creó.

La fuga de capitales se volvió especialmente escandalosa en los últimos años de la dictadura de José Eduardo dos Santos, cuando decenas de millones de dólares acabaron en empresas fantasma de figuras vinculadas al régimen.[\[529\]](#) Durante su dictadura, se utilizó Sonangol, la empresa estatal de petróleo y gas, como un vehículo clave para extraer riqueza. En mayo de 2016, Dos Santos nombró presidenta del consejo de administración de la empresa a su hija Isabel, una medida que fue muy criticada y se consideró un intento desesperado de maximizar los ingresos y transferir fondos públicos a la red familiar de Dos Santos. Una vez en el cargo, Isabel no tardó en contratar a una serie de consultoras globales, como Boston Consulting Group, McKinsey y PwC, para «reestructurar» Sonangol.[\[530\]](#) Una investigación del *New York Times* revelaría más tarde que Sonangol también había contratado a una empresa maltesa de su propiedad para que actuara como «gestora de proyectos» del plan de reestructuración y que las consultoras internacionales habían aceptado que fuera esta empresa la que les pagara, en lugar del Gobierno angoleño, lo que permitió ocultar el valor transferido a una empresa fantasma vinculada a Dos Santos.[\[531\]](#)

En el Estado angoleño, la contratación generalizada de consultoras para legitimar la corrupción de las élites puede haber «reducido, más que aumentado, la capacidad técnica de Angola». También se ha contratado a consultores de gestión como «refuerzos» en costosas licitaciones para obtener resultados con rapidez en tareas genuinas: «La parte angoleña de estos acuerdos rara vez parece interesada en el “aprendizaje concreto y técnico” o en la transferencia de conocimiento [...]. Por su parte, los extranjeros no tienen ninguna prisa en que les despidan».[\[532\]](#)

NEGOCIAR CONTRA LOS TRABAJADORES

Más allá de las leyes que restringen su forma de operar, en muchos países las empresas también están sujetas a leyes que garantizan que quienes trabajan en ellas pueden hacerlo en condiciones seguras, reciben una remuneración justa y disponen de medios para organizarse y mejorar sus condiciones. En Europa y América del Norte, las primeras leyes laborales fueron el resultado de la actuación de los sindicatos, que lucharon contra las condiciones pésimas —y a menudo letales— que había en las fábricas durante las revoluciones industriales del siglo XIX y principios del XX. Los sindicatos británicos protagonizaron las luchas que con el tiempo darían lugar a la Ley Fabril de 1833, que introdujo algunas mejoras básicas para los niños que trabajaban en las fábricas. En la actualidad, los movimientos sindicales siguen haciendo campaña, de Bangladés a Gabón, por la abolición del trabajo infantil.[\[533\]](#) Otras normativas posteriores, defendidas también por organizaciones sindicales, intentaron ir más allá. Ya no se trataba solo de proporcionar a los trabajadores un nivel básico de protección, sino de mejorar su calidad de vida en general. Aunque actualmente en muchos países se da por sentado, el fin de semana de dos días que establecieron leyes como la Ley de Normas Laborales Justas de 1938 en Estados Unidos se consiguió gracias a una gran campaña de los trabajadores organizados. En muchos países, el salario mínimo se introdujo tras huelgas generalizadas que lo exigían. En 1912, casi un millón de mineros británicos se sumaron a una huelga nacional para conseguir un salario mínimo. El paro terminó treinta y siete días después, con la aprobación de la Ley de (Salario Mínimo de) Minas de Carbón, que garantizaba el pago de 6 chelines y 6 peniques al día, el equivalente a 25,40 libras actuales.

Las consultoras, sobre todo en los contratos que firman con empresas, actúan a menudo como facilitadoras y legitimadoras de decisiones ejecutivas que empeoran las condiciones y los ingresos de los trabajadores. Ya hemos visto algunos ejemplos en este libro, y es un problema que se da en todos los sectores y durante toda la historia de la consultoría. Los procesos de reestructuración corporativa, para los que se suele contratar a las consultoras como

asesoras, no solo reducen la capacidad, sino que pueden dar lugar a despidos masivos, cambios en las condiciones laborales o recortes salariales. Durante las reducciones de personal, los trabajadores pueden sufrir «agotamiento emocional» como consecuencia de una mayor incertidumbre laboral y la falta de control que experimentan. [\[534\]](#) Tras la reducción de personal, los trabajadores que quedan hablan del empeoramiento de las condiciones de trabajo, como una mayor exigencia laboral, el establecimiento de menos amistades y agresiones por parte del supervisor. También se asocia negativamente a la incapacidad para desconectar después del trabajo y una menor satisfacción laboral. [\[535\]](#)

Damon Silvers es un abogado laboralista que ha ocupado altos cargos en el movimiento sindical estadounidense desde la década de 1990 y, además, es profesor asociado visitante en el Instituto para la Innovación y el Propósito Público del UCL, donde investiga cuestiones laborales. Según él, utilizar a los consultores de gestión para dar legitimidad externa y mitigar las posibles acciones de los trabajadores por los despidos y los cambios en las condiciones laborales está mucho más generalizado de lo que se suele reconocer en la literatura académica o en los medios de comunicación. [\[536\]](#) Silvers también destaca cómo en muchos casos el «recorte de costes» se consigue reduciendo los salarios de quienes se encuentran en la parte inferior de la jerarquía corporativa y tienen menos poder de negociación. Aun a falta de convenios colectivos, esto, una vez más, puede afectar a los recursos que sustentan a los gobiernos, porque, cuando los empresarios reducen los ingresos, suele haber una mayor demanda de servicios sociales públicos.

En 2019, los medios de comunicación estadounidenses informaron de que, una década antes, el Servicio Postal de Estados Unidos (USPS, por sus siglas en inglés), tras registrar pérdidas durante varios años consecutivos, había contratado a consultores de McKinsey para que le proporcionaran asesoramiento financiero. Entre las muchas propuestas que el equipo de consultores hizo para recortar los costes operativos estaba la sugerencia de sustituir a los trabajadores fijos y sindicados por trabajadores temporales, cuyas condiciones

laborales son peores, no sindicados. Su informe describía el «riesgo» que esta propuesta implicaba para el USPS si el Gobierno aprobaba «una legislación que obligue a ofrecer una cobertura sanitaria completa a los trabajadores temporales», porque, en términos estrictos de coste-beneficio, proporcionar un seguro médico a esta clase de empleados aumentaría su coste.[\[537\]](#) El *Huffington Post* informó de que en «otra de las propuestas de McKinsey para reducir costes mediante el establecimiento de colaboraciones público-privadas, se sustituía a los trabajadores sindicados del servicio postal por personal de tiendas minoristas como Staples». [\[538\]](#) Más tarde, la Junta Nacional de Relaciones Laborales dictaminaría que se había incumplido el convenio colectivo entre el Sindicato Estadounidense de Trabajadores Postales y el USPS. [\[539\]](#)

Según un sindicato con 600.000 afiliados activos y retirados, aunque suelen ser las consultoras las que proponen los cambios en los contratos y las condiciones de trabajo, puede ser difícil precisar su participación, y las premisas en las que se basan sus propuestas pueden resultar engañosas. En un ejemplo de principios de la década de 2010 en el que estuvieron implicados estos afiliados, un fabricante del sector aeroespacial presentó una propuesta elaborada por una gran consultora multinacional para congelar las pensiones de prestación definida de los empleados que llevaran trabajando en la fábrica menos de quince años. [\[540\]](#) A los nuevos contratados se les ofrecería en su lugar un plan de ahorro 401(k). En las últimas décadas, en Estados Unidos los planes de pensiones de prestación definida, en los que los empresarios contribuyen y garantizan una determinada cantidad de ingresos mediante una renta tras la jubilación, se han ido sustituyendo por planes de ahorro 401(k) del sector privado, lo que «ha hecho que la responsabilidad de ahorrar e invertir para la jubilación —y el riesgo que eso conlleva— recaiga en los empleados». [\[541\]](#) En la mesa de negociación, la empresa aeroespacial presentó las proyecciones de la consultora, que sugerían que si se consideraba toda la carrera de un empleado el plan de ahorro 401(k) tendría un valor equivalente al del plan de pensiones existente de prestación definida. Pero, cuando el sindicato

empezó a cuestionar estas estimaciones, resultó que la base de los modelos no era sólida. Por ejemplo, se consideraba que la carrera del trabajador en la empresa sería de treinta años, cuando en realidad los nuevos contratos tenían una duración de tres. Tampoco tenían en cuenta las altas comisiones asociadas a los planes de ahorro 401(k). El sindicato «luchó contra la propuesta, pero no consiguió retirarla de la mesa. Aquello acabó en huelga. De hecho, fue bastante larga, dura, y al final prácticamente tuvimos que aceptar la propuesta».

Los directivos de las empresas también han contratado a consultores de gestión para que les asesoren directamente sobre los convenios colectivos y las negociaciones. Varios estudios de las últimas décadas del siglo XX «han sugerido que los consultores de gestión aconsejan el uso de estrategias, incluidas algunas ilegales, concebidas para socavar las decisiones de los empleados en la negociación colectiva [...]. Hay pruebas anecdóticas que respaldan la afirmación de que los consultores del empleador aconsejan una implementación estratégica aunque eso suponga una violación de la ley».[542] Recientemente, una jurista académica ha defendido la necesidad de «una regulación más estricta para garantizar que los consultores de gestión sean directamente responsables de sus acciones cuando el efecto de las mismas sea causar una vulneración de los derechos de los trabajadores». Analiza un caso en el que el Gobierno de Saskatchewan, en Canadá, contrató a una consultora *boutique* estadounidense de salud para desarrollar e implementar en toda la provincia una forma de gestión conocida como «Lean» («austero» en inglés), porque el sector público quería reducir el gasto debido a la crisis financiera. Aunque en un principio los sindicatos apoyaron la reforma, enseguida surgieron tensiones. Los consultores no se limitaban a proporcionar «liderazgo, alineamiento estratégico, formación y la creación de una infraestructura de apoyo», sino que a menudo estaban sobre el terreno «participando en las operaciones cotidianas».[543] El Nuevo Partido Democrático criticó la estandarización de los procesos que estaban llevando a cabo los consultores de gestión; por ejemplo, se distribuyó una guía

detallada para preparar café, y los movimientos de las enfermeras se monitoreaban con un cronómetro. Todo ello sugería que «los consultores tenían una gran influencia en el Ministerio [de Sanidad] y estaban autorizados a utilizar los sistemas y los métodos que consideraran adecuados, además de que interactuaban directamente con los trabajadores, lo cual podía dar lugar a infracciones, por ejemplo, las relacionadas con la salud y la seguridad laboral».[544] Sin embargo, la actual legislación del trabajo no reconoce esta relación, por lo que los consultores de gestión no son legalmente responsables de las infracciones como sí lo serían los responsables internos.

LA DEMOCRACIA MUERE EN EL GOBIERNO EN LA SOMBRA

Con frecuencia, cuando una comunidad descubre el papel que los consultores han desempeñado en la política de su país, o en la reestructuración de la empresa para la que trabajan, su reacción no es nada positiva. En Puerto Rico, la población local ha hecho una dura campaña contra «la junta» y la influencia que ejerce sobre ella McKinsey, a la que consideran «un buitres más»[545] de un grupo de empresas multinacionales extractivas. En el Reino Unido, la participación, tan pública, de consultoras como Deloitte en las medidas que el país adoptó ante la pandemia ha sido criticada por toda la sociedad civil, incluida la Asociación Médica Británica, que representa a los médicos.[546] El Sindicato Estadounidense de Trabajadores Postales se enfrentó con éxito a los cambios que McKinsey había propuesto al USPS. Desde Enron hasta Carillion, y desde Valeant Pharma hasta el Nya Karolinska Solna de Estocolmo, los antiguos empleados han criticado el papel de las consultoras en la ruina de sus organizaciones. Aunque existen muy pocos datos disponibles sobre la opinión pública acerca del sector de la consultoría en concreto, los datos de encuestas más generales sobre auditorías y grandes empresas sugieren que es poco probable que esta sea favorable. En 2002, Gallup realizó una encuesta que reveló

que solo el 3 por ciento de los ciudadanos estadounidenses confiaba mucho en que los informes presentados por una consultora tras una auditoría aportaran una evaluación precisa de la situación financiera de una empresa. En un país famoso por su aversión histórica a la intervención estatal en la economía, en 2021, solo un tercio de la población estaba satisfecha con la regulación gubernamental de las empresas y las industrias. Una encuesta realizada en 2014 desveló que solo el 5 por ciento de los estadounidenses cree que las grandes empresas de Estados Unidos hacen un «muy buen» trabajo a la hora de equilibrar los intereses de su país y sus ciudadanos con los intereses de la empresa.[\[547\]](#)

El sector de la consultoría se utiliza muy a menudo para fines que entran en conflicto con las normas democráticas que protegen a los ciudadanos. Pero la razón por la que la ubicuidad de los consultores de gestión en la economía mundial, tanto en la toma de decisiones como en las operaciones, representa un reto para la democracia es aún más simple: la mayoría de las personas no saben que están ahí. Quizá McKinsey sea ahora la consultora cuyo nombre es más conocido. Pero, aun así, muchas de las personas cuya vida se ve afectada por las decisiones y las actuaciones de la consultora que influyen en el Gobierno y las empresas no han oído hablar de ella.

La opacidad del sector de la consultoría no es algo nuevo. En 1976, Daniel Guttman y Barry Willner publicaron un libro titulado *The Shadow Government*, que no solo señalaba la influencia de las consultoras de gestión y los *think tanks* en la toma de decisiones del Gobierno federal, sino el hecho de que esto ocurría en gran medida sin que la sociedad lo supiera. Aunque la escala y el alcance de la contratación de consultoras ha ido aumentando, parece que no ha ocurrido lo mismo con la transparencia.

Aunque sin duda hay casos en los que los políticos contrataron a consultoras para ir reduciendo el papel del Estado, en la actualidad es muy frecuente que los políticos, los funcionarios e incluso los directivos de las empresas ni siquiera sean conscientes de las consecuencias que tiene confiar en ellas para desempeñar funciones básicas. La «visibilidad de los efectos» ante la sociedad está obstruida,[\[548\]](#) pero no necesariamente porque los políticos y los

funcionarios intenten ocultar esos efectos, sino porque las personas que supervisan el contrato tampoco los identifican. En parte, como se ha visto en el caso de Dinamarca y la pérdida gradual de las competencias de TI fruto de las reformas de digitalización, esto se debe a la naturaleza incremental de la «reducción sistémica» resultante; la pérdida de capacidad estatal como consecuencia de un aprendizaje atrofiado en el sector público se produce lentamente, cuando las consultoras son contratadas durante muchos años.[\[549\]](#)

En general, esto demuestra deficiencias más amplias en la regulación actual de las consultoras. En los casos analizados en este capítulo, han sido necesarias investigaciones gubernamentales o periodísticas muy caras para desvelar los detalles de cómo las empresas influían y utilizaban información jurídica sensible. La mayoría de los contratos entre organismos públicos y el sector de la consultoría no se someten al mismo nivel de escrutinio. De hecho, hacerlo exigiría una cantidad excepcional de recursos.

Aunque las investigaciones posteriores son importantes para concienciar a la sociedad y a los políticos (fue el *New York Times* el que destapó la magnitud de las inversiones de MIO Partners en Puerto Rico, por ejemplo), no pueden sustituir a los organismos reguladores. Las investigaciones periodísticas siempre serán necesarias, pero lo que la prensa puede y está dispuesta a indagar tiene un límite, entre otras cosas porque en la imaginación popular se sigue considerando que mucho de lo que sucede dentro del Gobierno forma parte del funcionamiento de la burocracia cotidiana. La vergüenza de Valeant Pharmaceuticals y los dobles negocios de McKinsey en Puerto Rico generaron titulares sensacionalistas, repletos de malvados seductores y críticas de los activistas. Pero es poco probable que el contrato discreto firmado con una consultora de TI, que transfiere gradualmente la responsabilidad de gestionar las redes de TI de un departamento gubernamental a un puñado de consultores júnior, reciba la misma atención, aunque exista un grave conflicto de intereses.

En pocos ámbitos los contratos con el sector de la consultoría tendrán consecuencias más importantes para nuestro bienestar

colectivo y nuestros propósitos democráticos como en la necesaria transición hacia una economía verde.

LA CONSULTORÍA CLIMÁTICA: ¿UNA AMENAZA EXISTENCIAL?

No hay biografías ni libros de historia sobre Godwin Olu Patrick Obasi. Tampoco una página en la Wikipedia ni un biopic. Tan solo seis tuits mencionan su nombre. Más allá de unos pocos obituarios y comentarios sobre sus actividades profesionales, las hemerotecas no revelan demasiado sobre su vida. Sin embargo, le debemos en buena medida que las personas y los políticos de todo el mundo entiendan el colapso climático actual. En 1933, el año en que Obasi nació en Ogori, en el estado nigeriano de Kogi, la temperatura global era casi 2 °C inferior a la actual. Las investigaciones que el profesor Obasi llevó a cabo en universidades de América del Norte y Kenia, y en el Servicio Meteorológico de Nigeria, sirvieron para que entiendiéramos por qué se está calentando el planeta y cuál es el papel de la actividad humana en ese proceso.

Sus veinte años como secretario general de la Organización Meteorológica Mundial (OMM) fueron los que tuvieron una mayor repercusión. Durante su mandato, y en colaboración con el Programa de las Naciones Unidas para el Medioambiente, dirigido entonces por el científico egipcio Mostafa Tolba, la OMM creó en 1988 el Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC, por sus siglas en inglés). El IPCC, que reunió a climatólogos de todo el mundo para revisar enormes cantidades de datos e investigaciones existentes, publicó en 1990 un primer informe en el que se evaluaban los efectos del cambio climático. Sus autores esperaban que, con sus hallazgos, «a partir de ahora, las estrategias adecuadas para responder a la cuestión del cambio climático puedan basarse firmemente en los fundamentos científicos que proporciona

el informe». Y esa base científica estaba clara: las emisiones derivadas de las actividades humanas estaban aumentando sustancialmente la concentración atmosférica de los gases de efecto invernadero que potenciarían dicho fenómeno, «lo que provocaría un calentamiento adicional de la superficie terrestre». Si no se producía un cambio radical durante el siglo siguiente, el mundo soportaría una tasa de aumento de la temperatura global «superior a la experimentada en los últimos 10.000 años».[550]

El informe no hacía recomendaciones políticas concretas, porque el objetivo del IPCC no es asesorar a los políticos sobre cómo responder a la crisis climática, sino proporcionar a los gobiernos de cualquier nivel información científica que puedan utilizar para desarrollar políticas climáticas.[551] Sin embargo, en varias actas de conferencias, entrevistas y artículos en los que se le pidió que compartiera su opinión de experto, y basada en datos, sobre la crisis climática, el profesor Obasi fue muy claro.[552] Sabía que su papel no era determinar las medidas exactas que debían tomar los gobiernos, pero quiso enfatizar la magnitud de los esfuerzos sistémicos que serían necesarios.

En un número especial de la revista científica *Proceedings of the Indian Academy of Sciences*, publicado en 1993, tres años después del primer informe del IPCC, el profesor Obasi escribió:

Hemos ido más allá del punto en el que la atmósfera podía utilizarse de manera sostenible y sin graves consecuencias como un vertedero de gran movilidad para los residuos del hombre [...]. Serán necesarios cambios esenciales si queremos avanzar hacia un desarrollo sostenible, tanto a escala nacional como mundial. Entre otras medidas, en los países industrialmente desarrollados será necesario implementar sistemas económicos que utilicen los recursos de forma más moderada y eficiente, además de minimizar el vertido de residuos. En los países en desarrollo, habrá que garantizar un crecimiento socioeconómico que satisfaga las crecientes expectativas de una población cada vez mayor y que esto se produzca de manera que se minimicen el agotamiento de los recursos y el estrés medioambiental.[553]

Estos comentarios son inquietantes, entre otras razones porque nos recuerdan que hace mucho que conocemos los riesgos existenciales

del colapso climático.

En 2018, treinta años después de su fundación, el IPCC publicó un informe especial sobre los efectos del calentamiento global de 1,5 °C. En ese momento, hacía mucho que el colapso climático había dejado de ser una probabilidad futura descrita con cifras para convertirse en una realidad cotidiana para muchas comunidades del mundo. Por ejemplo, hace décadas que el aumento del nivel del mar, la muerte de los corales y los tifones amenazan la vida en muchas islas del Pacífico. En la segunda mitad del siglo xx, zonas enteras de tierras agrícolas desaparecieron bajo el mar y la salinización del agua hizo que fuera imposible cosechar algunos cultivos básicos.^[554] En algunas regiones del mundo, la frecuencia y la intensidad de los fenómenos meteorológicos extremos han aumentado con el incremento de las emisiones de carbono. Aunque estas consecuencias se sufren de manera desproporcionada en el Sur Global, las emisiones se han producido de manera desproporcionada en los países del Norte Global. Un estudio reciente a partir de cifras que se remontan a 1850 descubrió que, en 2015, Estados Unidos fue el responsable del 40 por ciento de las emisiones de CO₂ que superaron el límite planetario seguro de 350 partes por millón de CO₂ atmosférico. Los países más industrializados eran colectivamente responsables del 90 por ciento del exceso de emisiones.^[555]

Al igual que el primer informe de la organización, de 1990, la publicación del IPCC de 2018 fue explícita sobre el alcance del colapso del clima y el papel de la actividad humana en ese proceso. Se estima que la actividad humana, señalaba el informe, ha causado en torno a 1 °C de calentamiento global por encima de los niveles preindustriales. En el Ártico, el calentamiento era entre dos y tres veces superior a la media anual del planeta, y las consecuencias de las emisiones antropogénicas generadas hasta el presente persistirán durante siglos o milenios. El informe también describía cuáles eran las posibles consecuencias si no se tomaba ninguna medida para limitar el calentamiento global a 1,5 °C y las temperaturas subían 2 °C. En el primer escenario, el 14 por ciento de la población mundial

sufriría olas de calor extremas al menos una vez cada cinco años; en el segundo, esa proporción aumentaría hasta un tercio del planeta. El nivel global del mar subiría más y más rápido. Con un aumento de la temperatura de 1,5 °C, muchas especies se extinguirían, pero con uno de 2 °C se extinguirían el triple de insectos (18 por ciento), el doble de plantas (16 por ciento) y el doble de vertebrados (8 por ciento). Los científicos pronosticaron que con el aumento de 1,5 °C desaparecían entre un 70 y un 90 por ciento de los arrecifes de coral que quedaban, pero si era de 2 °C lo harían casi por completo. La realidad es que, en muchas partes del planeta, si el calentamiento no se mantiene muy por debajo de 1,5 °C, las generaciones futuras tendrán que soportar condiciones muy inhóspitas e incluso invivibles. En la actualidad, explican los científicos, estamos muy lejos de conseguir limitar el aumento de la temperatura incluso a este nivel.

El informe hizo además algo sin precedentes: fijó una fecha límite para actuar. Y, al hacerlo, hizo que los políticos y las empresas tuvieran que rendir cuentas en el futuro por no actuar en el presente.

EL PUNTO DE INFLEXIÓN

Por primera vez en la historia del IPCC, los autores del informe advertían de que «si en los próximos años no hay una voluntad mayor y más urgente de mitigación, que provoque un fuerte descenso de las emisiones de gases de efecto invernadero para 2030, el calentamiento global superará los 1,5° C en las décadas siguientes, lo que causará la pérdida irreversible de los ecosistemas más frágiles y una sucesión de crisis para las personas y las sociedades más vulnerables».[556] En otras palabras, como repetirían los titulares de los periódicos y las pancartas de protesta en todo el mundo tras la publicación del informe, «tenemos doce años para limitar la catástrofe del cambio climático».[557]

El plazo de doce años dio entidad a los incipientes movimientos climáticos globales, formados cada vez más por ciudadanos de la

generación Z, preocupados no solo por el futuro de una «humanidad» abstracta, sino por la posibilidad de vivir ellos, sus hijos y sus nietos cómodamente en el planeta. Campañas lideradas por jóvenes, como el movimiento Rise Up, fundado por Vanessa Nakate, y la «huelga escolar por el clima» de Greta Thunberg, contribuyeron a que otros supieran que ya no bastaba con jugar con los límites de nuestro planeta. Estos jóvenes enseñaron a la generación de sus padres que actuaciones individuales como reciclar papel y optar por el transporte público eran inútiles; para limitar los excesos de los mayores emisores del capitalismo contemporáneo en la minería, la agricultura industrial y el transporte, era necesario intervenir. Los siguientes informes del IPCC, publicados en 2021 y 2022, reforzaron sus demandas, al demostrar que ahora el cambio climático era «generalizado, rápido y se estaba intensificando».[558]

Si antes las cuestiones medioambientales se circunscribían a los manifiestos de los partidos verdes, ahora están en primera línea de las campañas políticas de todo el espectro de partidos. Las encuestas de opinión sugieren que cada vez hay más gente preocupada por el cambio climático. Una de ellas, realizada por el Centro de Investigación Pew en 2020, reveló que dos tercios de los adultos estadounidenses creían que el Gobierno federal debería hacer más por el clima, y el 60 por ciento consideraba que el cambio climático era «una amenaza muy importante para el bienestar de Estados Unidos». Desde 2009, en todos los estudios del Centro de Investigación Pew, ese porcentaje se ha mantenido.[559] Una encuesta de YouGov encargada en octubre de 2021 reveló que el 60 por ciento de los adultos estadounidenses cree que las empresas petroleras y gasísticas son «total o mayormente responsables».[560] La pandemia de la COVID-19 no ha desviado la atención de la crisis climática. También en 2021, varios académicos de la Universidad de Oxford y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo llevaron a cabo la mayor encuesta mundial sobre el cambio climático. Esta reveló que el 64 por ciento de la población de todo el planeta «cree que el cambio climático es una emergencia mundial, a pesar de la actual pandemia de la COVID-19». También descubrió que

los menores de dieciocho años eran «más propensos a decir que el cambio climático es una emergencia que las personas mayores».
[561]

Se puede afirmar con seguridad que vivimos tiempos sin precedentes, no solo por el alcance del colapso climático, sino por la preocupación popular que despierta. La exigencia de una transformación radical es importante en poblaciones de todo el mundo. Ha surgido un consenso sobre la necesidad de invertir nuestra trayectoria existencial: la misión está fijada.[562] Los líderes de los partidos y los ejecutivos ya no pueden alegar que la responsabilidad de evitar la crisis corresponde a quienes les precedieron o a quienes vendrán después. El informe del IPCC de 2018 no solo evidenció los efectos del cambio climático, sino las acciones de quienes hoy ostentan el poder. El aumento sin precedentes de la preocupación por el clima supone una amenaza para el *statu quo* de nuestras economías, y precisamente por eso el sector de la consultoría se ha convertido en un actor clave en la batalla por el futuro: se está subiendo a una nueva ola que se extiende sobre arrecifes de coral moribundos y las costas de las islas que están desapareciendo.

LOS INICIOS DE LA CONSULTORÍA CLIMÁTICA

Se estima que, a finales de 2028, el mercado global de la consultoría sobre cambio climático superará los 8.500 millones de dólares.[563] Consultoras como KPMG, PwC y McKinsey crearon ramas de asesoramiento medioambiental en la década de 1990, pero durante mucho tiempo estas actividades fueron relativamente marginales. En los últimos años, todas las grandes consultoras del mundo han creado o aumentado considerablemente el gasto en sus departamentos de sostenibilidad. Los nuevos servicios, como la política de adaptación, las estrategias corporativas de riesgo climático y el desarrollo de métricas para analizar el impacto medioambiental, han demostrado ser especialmente lucrativos:

«Empresas de consultoría de distintos tipos —de gestión, económicas, de ingeniería y medioambientales— han readaptado con rapidez los productos y las herramientas de cálculo existentes para evaluar los riesgos climáticos y las opciones de adaptación». [564] En el Reino Unido, desde 2011, más del 10 por ciento de la ayuda británica para proyectos de desarrollo climático se ha canalizado a través de consultoras. [565]

En 2021, las consultoras realizaron inversiones sin precedentes para intentar capturar una parte del auge de la sostenibilidad. En marzo de ese año, BCG amplió su Centro para la Acción Climática y lo convirtió en el Centro BCG para el Clima y la Sostenibilidad, e incorporó equipos especializados a las oficinas existentes en todo el mundo. Ese cambio se hizo tras anunciarse que la empresa sería el «socio consultor» oficial de la vigésimo sexta reunión de la Conferencia de las Partes de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC), también conocida como COP26, que iba a celebrarse en Glasgow en noviembre y cuyo anfitrión sería el Gobierno británico. [566] Era la primera vez que una reunión de la CMNUCC establecía una colaboración formal con una empresa consultora, lo que demuestra por sí solo la profunda implicación de las consultoras en la política climática actual. En abril de 2021 se presentó McKinsey Sustainability, una iniciativa totalmente nueva, que aspira a «ser el mayor catalizador del sector privado para la descarbonización», según un socio director global. [567] Un mes antes, McKinsey había adquirido la consultora *boutique* Vivid Economics, especializada en políticas económicas para temas de sostenibilidad. [568] PwC anunció hace poco una inversión de 12.000 millones de dólares en «contratación, formación, tecnología y acuerdos concebida para capturar el pujante mercado del asesoramiento medioambiental, social y de gobierno corporativo». [569] Capgemini puso en marcha un servicio de «TI sostenible», que ofrece apoyo a las empresas que quieren reducir sus residuos electrónicos, es decir, el hardware obsoleto y la energía que se pierde con las tecnologías digitales. (El uso de TI en las empresas supone el 4 por ciento de la huella total de carbono en el

mundo).[570] En Canadá, EY nombró a su primer director de sostenibilidad; ascendió a alguien que antes había sido socio director de su división de energía, al servicio de empresas petroleras y gasísticas.[571] Las grandes consultoras «han sido probablemente unas de las primeras “ganadoras” en el dominio de la política climática, que está surgiendo con rapidez y es muy controvertido». [572] Su crecimiento en este ámbito también está dando lugar a un nuevo tipo de consultora: empresas que tradicionalmente han prestado servicios especializados de ingeniería, como Arup y AECOM, y que han obtenido enormes beneficios asesorando sobre la adaptación al cambio climático.[573]

Es probable que estas cifras y estos sucesos ni siquiera reflejen del todo en qué medida las consultoras están implicadas en las estrategias climáticas de los gobiernos y las empresas. Más allá de las razones habituales para rebajar engañosamente los precios y así asegurarse futuros contratos, hay dos rasgos clave de la crisis climática que la convierten en una apuesta aún más segura para las consultoras que buscan futuros beneficios. Para empezar, la crisis climática no va a desaparecer pronto. No se trata de una moda empresarial o una reforma gubernamental que será sustituida en la próxima ronda de reestructuraciones o con unas elecciones; es una amenaza con la que las sociedades tendrán que contar mientras exista la humanidad. Tampoco se limita a una geografía o un sector concretos; es sistémica y afecta a todo, en todas partes. La escala y el alcance de los retos relacionados con el clima a los que se enfrentarán los gobiernos y las empresas en las próximas décadas serán impredeciblemente amplios y complejos.[574] Como muchas veces los problemas a los que se enfrentan son compartidos, es probable que las organizaciones de determinados sectores o zonas geográficas desarrollen respuestas coordinadas ante el cambio climático. Ocurre así, por ejemplo, en el caso de los bancos de desarrollo, que cada vez conceden más préstamos para inversiones en infraestructuras verdes y han tratado de garantizar que los criterios para evaluar la eficacia de los préstamos sean comunes en todas las instituciones. En el caso de las consultoras, estos enfoques

crean mercados con menos compradores pero más grandes, lo que supone una competencia implacable; una red de bancos que adopte un marco común para medir el impacto medioambiental de sus préstamos es un cliente mucho más rentable que un único banco, pero es fundamental obtener contratos con estos clientes antes de que desarrollen o adopten planteamientos alternativos.

Entre las consultoras, tanto grandes como pequeñas, la batalla por los clientes climáticos se ha vuelto feroz. Si antes las consideraciones medioambientales quedaban enterradas en servicios más generales de «responsabilidad social corporativa», hoy ocupan un lugar fundamental en su material de marketing. Sus webs están repletas de informes gratuitos con un bonito diseño que tratan temas de sostenibilidad en todos los sectores, desde el petróleo y el gas hasta la sanidad, desde la Administración pública hasta los artículos de lujo. El lenguaje que utilizan estas empresas para describir la crisis climática no desentonaría en un informe de Greenpeace. Los documentos informativos llevan títulos como «El momento de actuar por el clima es ahora»^[575] y «Finanzas sostenibles: es el momento de tomar decisiones».^[576] «Estamos en medio de una emergencia climática», afirma PwC. «Se necesitan medidas urgentes para reducir la brecha de emisiones y aumentar la resiliencia ante los actuales y crecientes efectos del cambio climático».^[577] Cada informe, cada publicación de blog, cada panfleto incluye una llamada a la acción. En uno de ellos, BCG insta a «invertir la trayectoria de las emisiones de gases de efecto invernadero para garantizar que el calentamiento global se mantenga dentro de unos límites seguros».^[578] En otro, se pide a las empresas que «actúen enérgicamente para apoyar la biodiversidad».^[579] Se nos dice una y otra vez que son necesarias una «transformación radical»^[580] y «apuestas radicales»,^[581] bien para conseguir el «cero neto» o para la transición ecológica en general. Lo que se infiere de esto —y a menudo se ofrece de manera explícita— es que los servicios de la consultora son precisamente la herramienta «radical» que se necesita. Deloitte describe, por ejemplo, cómo «con la integración de nuestros servicios de consultoría sobre sostenibilidad y cambio climático, usted puede

formar parte de una revolución financiera que prioriza al planeta». [582] También hay «revoluciones» en sostenibilidad, [583] en criterios ESG (criterios medioambientales, sociales y de gobierno, por sus siglas en inglés), [584] en finanzas sostenibles, [585] en «transporte de cero emisiones» [586] y en la manufactura.

¿Está el sector de la consultoría, pues, a la vanguardia de la misión colectiva de salvar el planeta? Los relatos de marketing eso sugieren. Sin embargo, un breve repaso de la historia de la gobernanza climática nos dice que hay algo más en juego.

UNA BREVE HISTORIA DE LA GOBERNANZA CLIMÁTICA (IMPULSADA POR EL MERCADO)

A la publicación del primer informe del IPCC en 1990 le siguió una oleada de otros artículos científicos que atestiguaban que las formas de industrialización intensivas en carbono adoptadas por los países ricos a partir del siglo XIX habían sido catastróficas para el planeta. Pero los sectores responsables de las mayores emisiones, y las empresas de combustibles fósiles que los posibilitaban, no demostraron ninguna intención de desacelerar. Al contrario, establecieron nuevos mercados y socios comerciales en todo el mundo, a menudo con la ayuda de subvenciones públicas y otras formas de apoyo financiero. Las consultoras estaban siempre presentes, ayudando a estos clientes en su expansión. Fue durante este periodo cuando estas empezaron a promover entre sus clientes la idea de que adoptar una estrategia de sostenibilidad no solo ayudaría a contener la creciente presión de los grupos de activistas medioambientales, sino que les daría «una ventaja» sobre sus competidores. Por ejemplo, en 1997, Dutch Shell, después de la campaña contra el hundimiento de su plataforma petrolífera Brent Spar, que incluyó un boicot de consumo, contrató a Arthur D. Little y a una consultora *boutique* medioambiental para que le asesoraran sobre su desarrollo sostenible. En palabras de un directivo de Shell, se recurrió a las empresas para «desarrollar herramientas e

indicadores de rendimiento cuyo fin era “identificar a las partes interesadas y los riesgos y las oportunidades asociados a eso. Cómo informar y cómo aprender de ello”». [587] Pero al mismo tiempo que se empezaban a adoptar estas primeras estrategias de sostenibilidad, las compañías dedicadas a la prospección, el desarrollo y la producción de petróleo y gas en países como Estados Unidos se convirtieron en poderosas fuentes de oposición interna a las medidas vinculantes para reducir las emisiones de los gases de efecto invernadero, tanto nacionales como internacionales. [588] Y sus emisiones no dejaron de crecer.

Los gobiernos del Norte Global fueron reconociendo cada vez más la necesidad de adoptar medidas contra el cambio climático, pero su efecto resultó insuficiente. Sus políticas constituían una visión de la gobernanza climática que era fundamentalmente refractaria al cambio sistémico y a la acción de los gobiernos, y que aquí llamamos «gobernanza climática impulsada por el mercado». Otros han descrito este enfoque como «neoliberal», en la medida en que «favorece *la mínima intervención de las partes interesadas pertinentes en la toma de decisiones*» y «promueve el desarrollo de instituciones que proporcionan *un marco para la toma de decisiones privadas individualizadas en respuesta al cambio climático* [cursiva en el original]». [589]

Debido al poder que tiene Estados Unidos en la economía política mundial, la gobernanza climática impulsada por el mercado también quedó patente en la respuesta de las instituciones multilaterales. El primer informe del IPCC constituyó, en 1995, la base de la CMNUCC, el primer compromiso internacional para combatir las «interferencias antropogénicas peligrosas en el sistema climático». [590] Desde el inicio de las negociaciones sobre la CMNUCC, Estados Unidos, bajo la presidencia de George H. W. Bush, se opuso con éxito a la inclusión de objetivos y plazos jurídicamente vinculantes para que los países redujeran sus emisiones, y defendió en su lugar que cada uno desarrollara sus propios objetivos y programas nacionales. [591] En los años siguientes, los países pudieron aplicar libremente políticas climáticas que no perjudicaran los intereses lucrativos de los

sectores que generaban grandes emisiones, aunque en la práctica esto significó que las emisiones no se redujeron de forma significativa, si es que lo hicieron.

Durante las décadas de 1990 y 2000, con la esperanza de que incentivaran el buen comportamiento corporativo, las reformas incluyeron nuevas herramientas financieras. El Protocolo de Kioto de 1997 fue un tratado internacional que pretendía ampliar la CMNUCC. Durante las negociaciones, la Administración Clinton defendió con éxito la inclusión de «mecanismos de flexibilidad basados en el mercado, a saber, el comercio internacional de emisiones». En este sistema, los países industrializados podían superar las emisiones de los límites acordados internacionalmente mediante la compra de «créditos» a otros países que emitieran menos carbono del que les correspondía.[\[592\]](#) Así surgió un comercio mundial de carbono que creó un pujante mercado de créditos de carbono e instrumentos financieros relacionados en los mercados primarios y secundarios que, en 2021, tenía un valor estimado de 277.000 millones de dólares en todo el mundo.[\[593\]](#) En la práctica, esto garantizó que los intereses industriales pudieran seguir emitiendo, para satisfacción de sus accionistas. En 2001, durante la presidencia de George W. Bush, Estados Unidos acabó retirándose del Protocolo de Kioto, alegando preocupaciones por su impacto en la economía. En su carta al Congreso para explicar la decisión, Bush insistió en su compromiso con una estrategia que limitara tanto la cooperación internacional como la intervención gubernamental en la respuesta de Estados Unidos a la crisis climática: «Soy muy optimista y creo que, con el enfoque adecuado y trabajando con nuestros amigos y aliados, seremos capaces de desarrollar tecnologías, incentivos de mercado y otras maneras creativas de abordar el cambio climático global».[\[594\]](#) En la década siguiente, los únicos objetivos de emisiones que adoptó Estados Unidos fueron los establecidos a escala nacional, que se fijaron en relación a la actividad económica y, de hecho, garantizaban que la cantidad de gases de efecto invernadero no disminuiría. Un análisis sugirió que el objetivo de reducir un 18 por ciento las emisiones relativas al crecimiento

económico, que se adoptó a través de la iniciativa sobre el cambio climático de Bush, era «probable que se tradujera en un aumento del 32 por ciento de las emisiones estadounidenses de gases de efecto invernadero en 2012, en comparación con los niveles de 1990». Los autores también señalaron que esa iniciativa «está muy lejos de los esfuerzos realizados por la Unión Europea, Japón y Canadá en el marco del Protocolo de Kioto».[595]

El desarrollo de nuevas tecnologías que reduzcan la demanda de combustibles fósiles y capturen las emisiones será esencial para impedir el colapso climático. Pero, durante este periodo, las medidas gubernamentales para fomentar la innovación en tecnologías verdes fueron notablemente escasas; se impuso la idea de que una eventual exigencia de reducir las emisiones incitaría por sí sola a los agentes privados a inventar tecnologías respetuosas con el clima, y ese beneficio sería el impulsor clave del cambio tecnológico. La gobernanza climática impulsada por el mercado «confiaba en que los productores desarrollaran nuevas tecnologías que, además, proporcionarían el beneficio público de una reducción global de las emisiones de gases de efecto invernadero».[596] La primacía de este punto de vista hizo que, durante las décadas de 1990 y 2000, los gobiernos apenas introdujeran estrategias económicas destinadas explícitamente a fomentar el desarrollo de tecnologías verdes en el sector privado. Su resistencia a conformar los mercados de tecnologías verdes ha dado lugar a sistemas de innovación en los que el Gobierno es a menudo la fuente de demanda —el consumidor— que adquiere las tecnologías verdes y el que proporciona la inversión necesaria para el desarrollo de las primeras fases. No reconocer este hecho ha creado enormes oportunidades para la extracción de rentas, ya que las empresas tecnológicas se benefician de la comercialización de conocimiento desarrollado gracias a inversiones públicas en investigación. Los datos históricos de los últimos treinta años sugieren que los avances clave en la innovación de tecnologías verdes, desde las energías renovables hasta el transporte y el incipiente secuestro de carbono, han sido impulsados por inversiones y políticas públicas.[597] También ha significado que los avances en el desarrollo de tecnologías para reducir el carbono

han sido mucho más lentos de lo que exige la urgencia de la crisis climática.

En lugar de intervenir para limitar directamente las emisiones de las industrias que emitían más carbono, el Gobierno de Estados Unidos adoptó iniciativas de autorregulación y se convirtió en un firme defensor de ellas. Este enfoque estaba muy en consonancia con las ideologías que en ese momento determinaban el comportamiento de los gobiernos de las economías industrializadas. Una forma de autorregulación que surgió con el nuevo milenio fue la divulgación de riesgos asociados al cambio climático. Los marcos de divulgación de riesgos asociados al cambio climático se desarrollaron para fomentar que las empresas informaran a los inversores de los riesgos a los que se enfrentan, tanto los debidos a los efectos físicos del cambio climático como a la transición para reducir las emisiones. Sus defensores sostienen que esto es más justo para los accionistas existentes y potenciales, y que además podría incentivar que las empresas adapten su comportamiento para reducir su exposición a estos riesgos, por ejemplo, modificando sus modelos de negocio para reducir las emisiones.[\[598\]](#) Las empresas cotizadas ya están obligadas por ley a proporcionar información sobre los riesgos materiales previstos. Esta forma de autorregulación surgió «casi exclusivamente en alianzas no electas de multinacionales que operan a través de entidades privadas sin ánimo de lucro».[\[599\]](#) Por ejemplo, el Consejo de Normas de Divulgación de Información sobre el Clima (CDSB, por sus siglas en inglés) fue uno de los principales defensores y promotores de la divulgación de los riesgos del cambio climático. Fundado en 2007, el CDSB era un consorcio de empresas y ONG medioambientales, algunas de ellas financiadas por compañías de combustibles fósiles, que «[ofrecía] a las empresas un marco para informar sobre el medioambiente con el mismo rigor que sobre la información financiera».[\[600\]](#) Entre sus miembros se encontraba un organismo llamado Asociación Internacional del Comercio de Emisiones, que en 2021 estaba presidido por un ejecutivo de Rio Tinto, el gigante global de la minería.[\[601\]](#) Uno de los presidentes

anteriores había sido un asesor sénior sobre cambio climático de Shell.[\[602\]](#)

En última instancia, la autorregulación, la promesa de tecnologías que salvarían el planeta y la creación de nuevos incentivos financieros han «contenido la necesidad de establecer normativas obligatorias».[\[603\]](#) La gobernanza climática impulsada por el mercado se basa en la creencia de que el mecanismo de mercado puede servir para corregir el colapso climático. Mantener este enfoque ha sido «una parte importante de la estrategia del sector privado»,[\[604\]](#) en la medida en que garantiza que las empresas no se ven obligadas a reconfigurar sus operaciones para reducir las emisiones de una forma que pueda afectar a sus beneficios a corto plazo si ninguna otra opción es viable. Así, los últimos treinta años de políticas climáticas tal vez hayan constituido el mayor experimento de la economía orientada al mercado que el mundo haya visto jamás.

Los informes del IPCC de 2018, 2021 y 2022 han dejado muy claro que este enfoque no está funcionando; el impacto de la actividad industrial humana en el planeta no ha hecho más que empeorar. La batalla climática solo se ganará cuando se limiten adecuadamente las emisiones mediante una intervención sistémica, que incluya regulación, inversiones públicas y políticas que configuren el mercado. A pesar de los enormes costes para el planeta, muchas compañías cuyos beneficios dependen de la extracción de combustibles fósiles se niegan a disminuir sus emisiones. Sin embargo, desde 2018, el escrutinio al que se enfrentan estas empresas por parte de los gobiernos y la sociedad es mayor que nunca. Aquí es donde interviene el sector de la consultoría.

MANIPULAR LOS MODELOS

Con lo que sabemos sobre la historia del sector de la consultoría — cómo se beneficia de los nuevos mercados para transformar la gobernanza en empresas y gobiernos, y cómo en el proceso los

conforma— y con lo que sabemos sobre la historia de la gobernanza climática —cómo ciertos sectores y gobiernos se han resistido a la intervención sistémica desde el primer informe del IPCC en 1990—, sería ingenuo dar por sentado que la demanda de un asesoramiento climático realmente transformativo o la existencia de un asesoramiento genuinamente experto son los principales impulsores del crecimiento del mercado de la consultoría climática. Sin duda, hay muchas empresas y muchos gobiernos que quieren reducir su impacto climático, y hay consultoras que cuentan con experiencia que es potencialmente útil para la acción climática. También hay muchísimos consultores a los que les gustaría utilizar sus habilidades y conocimientos en la lucha contra el colapso climático.

Sin embargo, los gobiernos y las empresas tal vez contraten a las consultoras no tanto para reducir su huella climática, sino para convencer a los demás de su compromiso con la mitigación de la crisis climática, aunque esto no vaya acompañado de acciones. Hay varios casos y sucesos recientes que avalan esta hipótesis.

El contrato que el Gobierno australiano firmó con McKinsey para que le ayudara a desarrollar su plan para alcanzar las cero emisiones netas en 2050 es un ejemplo importante. Australia es el decimocuarto mayor emisor de CO₂ del mundo, y tiene una de las mayores emisiones de CO₂ totales per cápita, por delante de Estados Unidos, China y Arabia Saudí; entre sus principales fuentes de emisiones figuran la agricultura, el transporte y la electricidad de consumo. Aunque el consumo de energías renovables ha aumentado en los últimos años, el 30 por ciento de las emisiones del país proceden del carbón; un informe del *think tank* británico Ember presentado en la COP26 concluía que, de hecho, Australia es el mayor emisor per cápita del mundo de gases de efecto invernadero procedentes del carbón.^[605] También es uno de los mayores exportadores mundiales de carbón y gas natural; estas exportaciones generan unas emisiones que triplican aproximadamente las emisiones anuales del país. Además, produce aluminio para la exportación, lo que contribuye de manera significativa a emitir dióxido de carbono, pero eso no se incluye en

las mediciones de las emisiones nacionales de CO₂. La respuesta de Australia a la crisis climática será importante para todos. Sus actuaciones —o la falta de ellas— tendrán consecuencias para la capacidad colectiva de salvar el planeta.

La magnitud de la huella de carbono del país y la necesidad de reducirla con urgencia no se han traducido, por desgracia, en medidas significativas. Durante mucho tiempo, los partidos políticos y los organismos empresariales se han resistido a actuar para limitar las industrias del petróleo y el gas, y las medidas de transición en otros sectores, como la agricultura, también han dejado mucho que desear. De hecho, en 2021 había en el país más de cien proyectos de prospección de petróleo y gas en marcha. En noviembre de 2021, el país, bajo el mandato del primer ministro Scott Morrison, ocupaba el último lugar en el Índice de Desempeño ante el Cambio Climático, que evalúa a sesenta países y la Unión Europea, por su respuesta a la crisis climática.[\[606\]](#) No obstante, el Gobierno se ha enfrentado a cierta presión para introducir políticas serias que mitiguen el cambio climático, tanto a escala nacional, por parte de la sociedad civil y diferentes grupos científicos, como internacional, por parte de organismos multilaterales, y en 2021 contrató a McKinsey para que le ayudara a desarrollar un plan de reducción de emisiones a largo plazo. El informe plantea una estrategia para conseguir el cero neto en 2050, que utiliza modelos desarrollados por McKinsey como parte de un contrato de 6 millones de dólares australianos.

Tras su presentación, el informe fue recibido con críticas generalizadas que trascendieron las fronteras y las posiciones partidistas, porque los analistas que revisaron los modelos descubrieron que el plan del Gobierno no alcanzaría el objetivo de cero neto en 2050 que él mismo había fijado. El responsable de cambio climático de la oposición describió el informe como un «panfleto-estafa sobre el cero neto», y el líder de los Verdes dijo que era «una fórmula para el colapso climático en Australia».[\[607\]](#) De acuerdo con la modelización, el plan «se quedaría a 215 toneladas métricas de alcanzar una reducción del 85 por ciento [de las emisiones] en 2050». [\[608\]](#) El 15 por ciento restante de la reducción

de emisiones se conseguiría mediante «otros avances tecnológicos» que surgirían en algún lugar no especificado del mundo, o en algún momento no especificado antes de 2050.[\[609\]](#) Aunque, según el modelo, el sector del carbón se reduciría un 51 por ciento, las emisiones procedentes de la industria del gas podrían aumentar un 13 por ciento en 2050 respecto a la actualidad. Un enorme 10-20 por ciento de la reducción provendría de «compensaciones» obtenidas mediante una serie de métodos cuestionables, entre ellos los pagos de resarcimiento a terratenientes para incentivar que gestionaran sus suelos y plantaran árboles que almacenasen temporalmente carbono. En el informe, esto se considera una forma barata de compensación, porque los pagos a los terratenientes son muy inferiores a las pérdidas económicas que sufrirían los mayores agentes contaminantes si redujeran directamente sus emisiones, aunque a largo plazo esto resultara más eficaz.[\[610\]](#) En otras palabras, el valor económico que perdería un agricultor por no talar árboles para plantar nuevos cultivos es inferior al que perdería una empresa minera por no producir aluminio. La primera es la estrategia de compensación preferida por el Gobierno australiano, a pesar de que la segunda es mucho más perjudicial para el medioambiente. Más importante aún es que esta modelización tampoco tiene en cuenta las consecuencias físicas del cambio climático,[\[611\]](#) que probablemente resultarán muy costosas para las principales industrias y las infraestructuras financiadas por el Gobierno en Australia. El país ya ha experimentado algunos de los mayores aumentos de temperatura del mundo vinculados al cambio climático.

En enero de 2022, McKinsey publicó un informe que estimaba «los cambios en la demanda, el gasto de capital, los costes y los puestos de trabajo hasta 2050» para los sectores que generan altas emisiones en sesenta y nueve países.[\[612\]](#) Concluía que la transición para conseguir cero emisiones netas en 2050 costaría 275 billones de dólares en treinta años. El informe era pesimista y destacaba las pérdidas que experimentarían las industrias y los gobiernos que dependieran de la extracción de combustibles fósiles. Pero los analistas no tardaron en detectar problemas en los métodos que

habían utilizado los consultores. Por ejemplo, la cifra más alarmante del informe —el coste anual de 9,2 billones de dólares al que se enfrentaban los países— no tomaba como referencia la trayectoria actual: «Seguir como hasta ahora costaría 250 billones de dólares». Así que, según el análisis de McKinsey, el coste incremental real es de menos de un billón de dólares anuales en inversiones adicionales».[613] Los modelos que la consultora utilizó para llegar a la cifra bruta del informe también suponían que la utilización de energías limpias no aumentaba; se subestimaba enormemente el crecimiento del consumo de energía solar y eólica y se sobreestimaban los costes de su implantación.

¿Por qué, entonces, el Gobierno australiano contrató a McKinsey para que le ayudara a desarrollar su estrategia de cero neto? Es evidente que la empresa no ha sabido hacerlo. Tal vez haya que considerar que esta nunca fue la intención del Gobierno y que, como otros han sugerido, McKinsey fue contratada para crear «la ilusión de una actuación climática ambiciosa»[614] y que sus modelos estaban pensados para «dar credibilidad al plan».[615] La agencia nacional de investigación científica de Australia, la CSIRO, también se presentó a la licitación para realizar análisis y desarrollar modelos para la estrategia cero neto del Gobierno. Quizá la perdió porque habría estado más dispuesta a molestar a los responsables políticos. Hay algo que está claro: en este caso, el sector de la consultoría no desempeñó el papel que le asignan los teóricos que defienden el propósito funcional de las consultoras, a no ser que su función fuera proteger los beneficios de las industrias intensivas en carbono y no reducir las emisiones.

INTERESES CONTRAPUESTOS: LA DEMOCRACIA SE QUEDA SIN COMBUSTIBLE

El escritor Ketan Joshi ha señalado otra razón que podría hacernos dudar de que McKinsey ofreciera un asesoramiento realmente imparcial y destinado a que el Gobierno australiano pudiera alcanzar

el objetivo de cero emisiones netas en 2050: muchos de los principales clientes de la consultora pertenecen al sector de los combustibles fósiles.[616] Una investigación del *New York Times* reveló que, en los últimos años, McKinsey ha asesorado al menos a cuarenta y tres de los cien mayores contaminadores, «entre ellos BP, Exxon Mobil, Gazprom y Saudi Aramco, lo que ha generado honorarios por valor de cientos de millones de dólares para la empresa».[617]

En otro caso que ha sido objeto de un intenso escrutinio por parte de grupos activistas y académicos, se descubrió que el asesoramiento climático que McKinsey había proporcionado a la propia CMNUCC protegía los intereses de grandes empresas madereras y otros actores industriales a los que también había asesorado, al tiempo que promovía medidas que perjudicaban las prácticas culturales de grupos indígenas. En todo el mundo, «la deforestación y la degradación forestal suponen aproximadamente el 11 por ciento de las emisiones de carbono, más que las de todo el sector del transporte global, superadas únicamente por el sector energético».[618] Durante la década de 2000, la CMNUCC desarrolló el mecanismo de Reducción de las Emisiones derivadas de la Deforestación y la Degradación de los Bosques (REDD, por sus siglas en inglés) para responder a esta situación. Su objetivo era crear una herramienta que ofreciera incentivos financieros a los países en desarrollo con el fin de que mantuvieran, conservaran y gestionaran los bosques que, de otro modo, podían talarse para obtener beneficios. Los países que se adhirieran a este mecanismo podrían acceder a fondos para compensar a los grupos y las empresas que sufrieran pérdidas derivadas de un uso más sostenible de los bosques.

En 2007, la CMNUCC contrató a McKinsey para que desarrollara una métrica que permitiera estimar el valor económico de mantener, conservar y gestionar los bosques como fuente de captura de carbono, en comparación con otros usos de la tierra, a través de una extensión del REDD conocida como REDD+. La herramienta creada por McKinsey se basaba en la curva marginal de reducción (MAC, por

sus siglas en inglés), una técnica que los gobiernos utilizan desde hace tiempo para evaluar la rentabilidad de distintas estrategias climáticas.[\[619\]](#) Su objetivo era averiguar cómo los gobiernos podían reducir la deforestación con el menor coste. McKinsey, empleando su herramienta MAC, defendió que la reducción de la deforestación se lograra poniendo fin a lo que se conoce como agricultura de «tala y quema», una práctica propia de las comunidades indígenas, porque se consideraba que esta tradición creaba poco valor económico, de modo que la compensación a las comunidades por la pérdida de sus hábitats y formas de vida sería menor.[\[620\]](#) Las grandes empresas madereras, por el contrario, requerirían compensaciones mayores porque se consideraba que, para ellas, los costes de no talar bosques eran elevados. Por supuesto, estas últimas contribuían mucho más a la deforestación. El enfoque que McKinsey incorporó en la métrica que desarrolló para REDD+ y la CMNUCC valoraba mucho más los beneficios de las empresas madereras que las prácticas agrícolas culturales de las comunidades indígenas, cuya contribución a la deforestación no podía compararse a la de las empresas madereras. Significativamente, en aquel momento (como señalaron los grupos ecologistas), entre los clientes de McKinsey había empresas madereras que operaban en los bosques de los países adheridos al REDD+. Las comunidades indígenas más afectadas por el mecanismo, desde Brasil hasta Bangladés y Papúa Nueva Guinea, no eran clientes de McKinsey y no tenían acceso directo a sus consultores. Así, una vez más, la herramienta cuantitativa en la que McKinsey basaba su asesoramiento volvió a dar credibilidad a un enfoque que protegía los intereses de clientes lucrativos. Nunca se recomendó la manera más eficaz de reducir la deforestación. ¿Hasta qué punto era imparcial el asesoramiento de la consultora?

McKinsey estaba sirviendo a dos amos. Existía un conflicto de intereses directo, porque McKinsey recibía dinero de empresas que se verían afectadas por las medidas para reducir la deforestación que estaba ayudando a desarrollar. En los últimos años, las consultoras, tanto grandes como pequeñas, también han desarrollado un modelo de divulgación en industrias poderosas que

llevan mucho tiempo contribuyendo de forma significativa a las emisiones de CO₂.

RESISTIRSE A LA RENDICIÓN DE CUENTAS: EL CASO DE LOS CRITERIOS ESG

Los criterios medioambientales, sociales y de gobierno (ESG) son estándares que las empresas pueden utilizar para demostrar que sus operaciones no perjudican al medioambiente, que fomentan una relación positiva con los empleados y otras comunidades, y que cuentan con estructuras de gobierno eficientes. Quienes defienden los criterios ESG afirman que, al promover que las empresas divulguen esta información, se incentiva el buen comportamiento corporativo, porque este se recompensa con un mayor valor:[621] «La idea de que las empresas deben centrarse en “hacer el bien” se endulza con la promesa de que eso también será bueno para su balance y para los accionistas».[622] Dependiendo del marco que utilice la empresa, dará distintas cifras sobre los tres criterios; por ejemplo, el número de mujeres que ocupan puestos directivos, la cantidad de electricidad que consumen sus oficinas y cuántos empleados van al trabajo en bicicleta. Los fondos de inversión institucionales también utilizan cada vez más los criterios ESG para decidir dónde invertir.

En los últimos años se ha disparado la demanda de marcos corporativos ESG y de métricas ESG de inversión financiera. El número de empresas multinacionales que recurren a los criterios ESG para determinar la remuneración de los ejecutivos, por ejemplo, se duplicó entre 2018 y 2021.[623] La Business Roundtable, un grupo de presión formado por los directores ejecutivos de las grandes empresas de Estados Unidos, «recargó el movimiento ESG»[624] tras su reunión de 2019, en la que respaldó la idea de que las empresas existen para servir a las partes interesadas, y no solo a los accionistas.[625] En febrero de 2021, Bloomberg informó de que los activos ESG iban «camino de superar los 53 billones de dólares en

2025», lo que representa más de un tercio del total de los activos bajo gestión previstos.[\[626\]](#) Los inversores con 100 billones de dólares en activos bajo gestión han firmado los Principios para la Inversión Responsable de las Naciones Unidas, que fueron «desarrollados por inversores, para inversores»,[\[627\]](#) y abogan por un mayor uso de los marcos ESG en la inversión.[\[628\]](#)

El sector de la consultoría ha sido un proveedor clave de marcos ESG y servicios relacionados, y ha defendido su adopción en el material de marketing. Las cuatro grandes, y sobre todo EY, han trabajado de manera especialmente vehemente para conseguir clientes ESG, debido al potencial de venta cruzada de los servicios ESG más allá del asesoramiento de información financiera, por ejemplo, la remuneración de los ejecutivos.[\[629\]](#) Muchas consultoras más pequeñas, centradas en la sostenibilidad, también se han unido a la pelea, y venden marcos que han desarrollado internamente o proporcionan asesoramiento sobre cómo mejorar dentro de otros marcos.

En 2018, en las empresas ya se utilizaban más de seiscientas calificaciones ESG.[\[630\]](#) Los marcos que se ofrecen «difieren no solo en la manera de medir los diversos criterios ESG, sino también en los criterios que se considera que merece la pena medir». [\[631\]](#) Sin embargo, a pesar de su proliferación, no existe una única definición de qué es un «buen» ESG, y los diferentes marcos que se utilizan no están regulados por un organismo público único. En el sector privado, para algunos criterios existen diferentes normas de información, como el Consejo de Estándares de Contabilidad de Sostenibilidad (SASB, por sus siglas en inglés) y la Iniciativa de Reporte Global (GRI, por sus siglas en inglés). En 2021, el grupo de naciones del G7 y los bancos centrales de la Unión Europea respaldaron un marco desarrollado por el Grupo de Trabajo sobre Divulgación de Información Financiera Relacionada con el Clima (TCFD, por sus siglas en inglés) para obligar a los bancos y las empresas a divulgar su exposición a los riesgos relacionados con el clima.[\[632\]](#) Entre los miembros del grupo de trabajo hay socios de Deloitte, EY, PwC y KPMG.[\[633\]](#) Ese mismo año, las cuatro grandes, y

muchas otras consultoras más pequeñas, empezaron a ofrecer servicios de asesoramiento a las empresas que se verán obligadas a cumplir el marco TCFD.

Los intentos de estandarizar las métricas ESG corporativas se han topado con la resistencia de las empresas. El rechazo al marco ESG del Foro Económico Mundial entre muchos de sus miembros tal vez sea revelador. En enero de 2020, el Foro presentó las «métricas del capitalismo de las partes interesadas», un marco con veintiuna métricas ESG dirigido a «promover la convergencia entre los marcos ESG existentes». Se contrató a Deloitte, EY, KPMG y PwC para que ayudaran a «identificar un conjunto de métricas ESG universales y materiales, así como información recomendada que pudiera recogerse sistemáticamente en los informes anuales de las empresas de cualquier sector industrial y de todos los países».[634] Pero cuando, en septiembre de 2021, se celebró la reunión del grupo, menos de sesenta empresas las habían adoptado.[635] En mayo de 2022, aunque ciento cincuenta empresas habían «mostrado su apoyo a las métricas del capitalismo de las partes interesadas», solo setenta las habían adoptado.[636] El Foro Económico Mundial cuenta con 390 empresas miembros, y más de mil asisten a sus eventos.

La teoría que dice que los criterios ESG pueden incentivar que las empresas se comporten de una manera medioambiental y socialmente responsable depende de la capacidad de comparar con exactitud unas empresas con otras. Los ESG, según sus defensores, facilitan la competencia de mercado, al proporcionar acceso a información sobre estimaciones de riesgo precisas que en el futuro puede afectar al valor de las acciones y la rentabilidad. Si la demanda de los criterios ESG entre las empresas estuviera motivada por un compromiso generalizado con esta teoría, el apoyo a un estándar universal sería mucho mayor de lo que ha sido. Sin este, la información que proporcionan las métricas es ininteligible, y todo el sistema está viciado. La ausencia de una norma universal, a pesar del aparente entusiasmo por los criterios ESG, sugiere que existen otras motivaciones para adoptarlos.

Las consecuencias de esta ausencia recuerdan a la compra de opiniones que las empresas clientes podían hacer antes de que se estandarizaran las auditorías. Cuando es posible elegir entre muchos marcos ESG, una empresa puede ir a buscar el que presente mejor sus prácticas actuales o, al menos, uno que no sugiera la necesidad de implementar medidas que puedan contradecir otros objetivos, por ejemplo, la rentabilidad.

Sin embargo, aunque se adoptaran unas normas universales para informar sobre cuestiones climáticas en las finanzas y las empresas, y aunque los inversores y los gobiernos pudieran comparar con precisión la información sobre riesgos en distintas empresas, seguiría existiendo un problema crucial con la información en sí, y con la capacidad de cuantificarla con exactitud en términos de mercado. Los riesgos climáticos están «sujetos a una incertidumbre radical o “knightiana”, según la cual es imposible calcular las probabilidades de los distintos resultados. Esto significa que, potencialmente, nunca se alcanzará de antemano una “capacidad intelectual” suficiente para la acción política».[\[637\]](#) En otras palabras, la crisis climática es tan complicada que, incluso si los marcos se estandarizaran y se impusieran a todas las empresas, es poco probable que los métodos para evaluar los criterios proporcionaran información precisa sobre los riesgos a los que se enfrentan las empresas en los distintos mercados. Por lo tanto, las condiciones de mercado necesarias para los criterios ESG no pueden cumplirse, ni siquiera en sus propios términos, y, en consecuencia, son más vulnerables a la manipulación de los participantes. De hecho, si el TCFD proporciona una medida directa y objetiva del riesgo climático, ¿por qué tantas consultoras ofrecen servicios parecidos? Sin duda, este tipo de asesoramiento no tendría ningún valor adicional desde la perspectiva de los clientes.

En agosto de 2021, Tariq Fancy, antiguo director de inversión sostenible de BlackRock, fue noticia por calificar los marcos ESG de «distracción peligrosa» y afirmar con rotundidad que no generan «ningún impacto medioambiental o social en el mundo real». BlackRock está a cargo de algunos de los mayores fondos ESG del mundo —y ha influido en el desarrollo del TCFD—, por lo que la

decisión de Fancy de denunciar la situación fue significativa. También evidenció las implicaciones políticas más amplias de los criterios ESG, al sostener que crean «un gigantesco placebo social que nos hace creer que avanzamos aunque no lo estemos haciendo». Al final, como dijo al *Financial Times*, esto «va a ralentizar la actuación gubernamental».[638] Desde la perspectiva de las empresas y los mercados financieros, los marcos ESG mantienen a raya la intervención de los gobiernos democráticos, al crear la impresión de que se cumplen esos estándares. Las consultoras grandes y pequeñas facilitan estos marcos y asesoran a las empresas sobre cómo cumplir sus criterios, y al hacerlo contribuyen de manera fundamental a que se estanquen respuestas a la crisis climática que serían significativas, influyentes y responsables. Por lo tanto, deben considerarse una fuente de oposición política al interés colectivo que supone la transición hacia una economía verde. Como concluía un estudio reciente sobre los marcos ESG: «Al final, se habrá gastado mucho dinero, algunas personas (consultores, expertos en criterios ESG, medidores de criterios ESG) se habrán beneficiado, pero las empresas no serán más responsables socialmente de lo que eran antes de que se inventaran los ESG».[639]

PREPARADOS PARA EL FUTURO: UN COMPROMISO CON ACCIÓN

Desde la publicación del primer informe del IPCC en 1990, es de dominio público que la crisis climática representa el mayor desafío existencial de nuestro tiempo. Pero, durante treinta años, los gobiernos y las empresas se han resistido a emprender acciones concertadas y colectivas para hacerle frente, creyendo que los mercados, motivados por el beneficio y el valor para el accionista, aportarían soluciones. El informe especial de 2018 del IPCC sobre los efectos del calentamiento global de 1,5 °C demostró que la gobernanza climática impulsada por el mercado no había funcionado. Ante las conclusiones del informe, y una concienciación ciudadana cada vez mayor, los gobiernos y los actores empresariales

cuyo crecimiento depende de la extracción y el consumo continuados de combustibles fósiles han doblado la apuesta y han prometido a la sociedad y a los observadores internacionales que lo harán mejor. Es decir, contratarán los servicios de unos actores del mercado que se hacen pasar por expertos creíbles: el sector de la consultoría. Al abogar de esta manera por las consultoras, se dejan de lado las pruebas científicas y las voces de los verdaderos expertos, que no cuentan con el respaldo de los mismos recursos y el mismo poder. Los profesores Obasis actuales son ignorados. Esto perjudica activamente al planeta, porque, cuanto más esperemos para desarrollar un sistema que se adapte a nuestros recursos planetarios, peores serán los efectos del colapso climático.

La consultoría climática es una próspera fuente de rentas económicas. Aunque se trata de un campo de crecimiento relativamente nuevo para las consultoras, y por lo tanto la investigación sobre sus efectos y variedad es escasa, existen muchos indicios de que, en la era de la crisis climática, el sector de la consultoría está teniendo los mismos papeles que ha desempeñado a lo largo de la historia del capitalismo industrial. En la crisis climática, las grandes consultoras están aprovechando una nueva ola de gobernanza, y al hacerlo están proporcionando una apariencia de compromiso sin la obligación de tomar medidas. Sin embargo, los gobiernos y las empresas actuales supondrán la diferencia entre un mundo en el que los seres humanos puedan vivir cómoda y equitativamente, o uno en el que muchos no puedan sobrevivir. La próxima década decidirá las luchas a las que se enfrentarán las generaciones futuras: temperaturas extremas, fenómenos meteorológicos catastróficos, la erosión de la tierra. Muchas más personas dejarán de poder cultivar y procurarse un sustento. Esta generación será la última en experimentar la biodiversidad histórica de la tierra y los mares del planeta.

La envergadura del reto y el papel que el sector de la consultoría desempeña en él —el de la confusión y la búsqueda de rentas— han acabado generando una fuente de resistencia en una de las mayores empresas de consultoría. Los consultores no son conocidos por organizar iniciativas colectivas que contradigan a la alta dirección de

la empresa. Pero, en octubre de 2021, el *New York Times* informó de que, la primavera anterior, más de 1.100 consultores de McKinsey habían firmado una carta abierta pidiendo a la empresa que revelara cuánto carbono emiten a la atmósfera sus clientes.[\[640\]](#)

«La crisis climática es la cuestión decisiva de nuestra generación —escribieron—. Nuestro impacto positivo en otros ámbitos no significará nada si no actuamos mientras nuestros clientes alteran la Tierra de manera irreversible». En respuesta a la carta, dos socios directores distribuyeron un memorando interno en el que se afirmaba que «compartimos vuestra opinión de que la cuestión climática es decisiva para nuestro planeta y para todas las generaciones», y que el Día de la Tierra organizarían un acto de «pregunta lo que quieras» en toda la empresa. Algunos de los firmantes no quedaron satisfechos con esta respuesta y dimitieron, tras reiterar su preocupación por las emisiones de los clientes.

Uno de los autores de la carta, un consultor que gestionaba contratos relacionados con la transición energética y los servicios ESG, publicó su dimisión internamente. «Tras haber analizado las horas reales facturadas a los mayores contaminadores del mundo —escribió— es muy difícil sostener hoy que McKinsey sea el “mayor catalizador del sector privado para la descarbonización”. Bien podría ser exactamente lo contrario».[\[641\]](#)

CONCLUSIÓN: UN GOBIERNO QUE REMA PARA PODER DIRIGIR

En los últimos treinta años, la economía de mercado ha dominado las sociedades del mundo entero. Sería absurdo culpar a las consultoras de todos los problemas que ha creado el capitalismo avanzado, desde la financiarización de nuestras economías y el vaciamiento de las organizaciones públicas hasta el agravamiento de la desigualdad y la crisis climática. El sector de la consultoría, sin embargo, ha contribuido a configurar esta situación mientras se beneficiaba de ella, aprovechando las tendencias subyacentes. Las enormes rentas acumuladas no se corresponden ni con el valor de su contribución general ni con la distribución de los riesgos.

El Gran Engaño está impidiendo que los gobiernos y las empresas desarrollen las competencias que necesitan para transformar nuestras economías en aras del bien común y acelerar la transición verde. Esta cuestión —la capacidad de las organizaciones para responder a las necesidades y los deseos de los ciudadanos— es fundamental para la democracia, así como para la innovación. Como hemos visto durante la pandemia, y como veremos a medida que la crisis climática siga desarrollándose en los próximos años, necesitamos que las organizaciones que conforman nuestras economías tomen medidas sin precedentes y den pasos audaces para mitigar el desmoronamiento de nuestras formas de vida.

El Gran Engaño permite que en las empresas se tomen decisiones que minan la creación de valor mediante, por ejemplo, inversiones a largo plazo en capacidades productivas, y facilitan la extracción de valor. Las organizaciones del sector público se enfrentan a problemas concretos para superar el Gran Engaño. Las presiones financieras derivadas de los recortes presupuestarios y los programas de

austeridad hacen que muchas veces la capacidad del sector público sea limitada. Un funcionario responsable de ejecutar una nueva iniciativa en un plazo breve puede verse obligado a contratar a una consultora externa que le prometa una buena relación calidad-precio y una respuesta rápida. La externalización rara vez es la única opción, pero si se ha convertido en la respuesta por defecto para cubrir nuevas necesidades, las alternativas suelen encontrar resistencia. Los llamamientos visionarios a invertir en las organizaciones para crear capacidad interna de manera progresiva se consideran heréticos.

Los gobiernos elegidos democráticamente son actores clave que cuentan con la cantidad de recursos y la legitimidad necesarias para conformar las economías y así resolver estos grandes problemas económicos y sociales. Conformar no significa que tengan que hacerlo todo. Pero sí deben aprender a invertir internamente, a coordinar a otros actores y conseguir inversión empresarial. Para eso tendrán que adoptar medidas audaces a escala local, regional y nacional, con el fin de innovar los sistemas y las infraestructuras y, en última instancia, llevar a cabo programas que cuenten con un mandato democrático.

INNOVAR DESDE DENTRO

En las últimas décadas, el Servicio Nacional de Salud británico se ha sometido a una externalización cada vez mayor, pero sus inicios son un buen ejemplo del tipo de ambición que debería restablecerse en los gobiernos. El NHS era una organización que evolucionaba y aprendía en respuesta a las cambiantes necesidades políticas y sociales. Tras la Segunda Guerra Mundial, millones de hombres y mujeres jóvenes volvieron a casa después de un sangriento conflicto que había destrozado muchas vidas. Querían seguridad, una red de protección en la nueva sociedad que, según les habían prometido, se construiría sobre las ruinas. Los políticos también se dieron cuenta de que la recuperación económica posterior a la guerra necesitaba

una mano de obra robusta. Hasta entonces, la asistencia sanitaria se prestaba a través de un mosaico de organizaciones religiosas, instituciones benéficas, médicos privados y familiares. Aunque se habían producido algunas mejoras en las condiciones y la esperanza de vida, el progreso había sido lento. La creación del NHS fue el pilar de la nueva red de protección social. Pero además, al reunir a una enorme plantilla con una misión común, posibilitó la innovación que daría lugar a importantes avances en la medicina y la sanidad pública. Gracias a la prestación de una asistencia sanitaria universal, nunca antes tantas personas habían tenido acceso a tratamientos médicos y los habían recibido.

Para cumplir esta misión, se necesitaban maneras totalmente nuevas de ofrecer atención médica. Había que formar a profesionales médicos. Había que gestionar hospitales. Había que crear sistemas administrativos capaces de encargarse de los historiales médicos de toda la población. Se efectuaron transformaciones radicales en la organización y la sanidad pública, para lo cual se aprovechó el conocimiento y la experiencia de actores públicos y privados de toda la sociedad. En las décadas siguientes, como la mayoría de los médicos y los enfermeros trabajaban en la misma organización, resultó más fácil compartir los tratamientos y las técnicas. En el Reino Unido, antes de la existencia del NHS, ya se habían producido importantes progresos en la investigación médica, pero el nuevo sistema sanitario permitió monitorear mejor los tratamientos y facilitó instalaciones para investigar sobre los pacientes que estaban siendo tratados. Los servicios de investigación y de diagnóstico mejoraron, lo que dio lugar a importantes avances en la medicina, desde la cirugía de reemplazo de cadera hasta la tecnología de fecundación in vitro y el primer trasplante combinado de corazón, hígado y pulmón del mundo.[\[642\]](#)

En la actualidad, suele ignorarse el papel del NHS en la investigación médica. Prácticamente se ha olvidado que el aprendizaje compartido de los profesionales médicos y los administradores que trabajaban por un objetivo común posibilitó

muchos avances. Se dice, en cambio, que el estado de bienestar del siglo XX era lento y burocrático, que, más que contribuir a la innovación, la obstaculizaba. Por supuesto, no era perfecto. La comunicación entre las distintas partes del NHS solía ser lenta, y los funcionarios del siglo XX sin duda utilizaban mucho papel (¿cómo si no iban a conservar los administradores los historiales médicos antes de que se popularizaran los ordenadores?). Pero en comparación con el sector público actual, en el que, como dijo hace poco un político conservador británico, las «cuestiones complicadas, satisfactorias y decisivas» se desvían para que los consultores se ocupen de ellas en silos[643] y en el que, como señaló un funcionario público danés, el conocimiento digital a menudo «lo poseen unos pocos proveedores» y consultores,[644] el pensamiento organizativo que aportó el NHS parece más importante que nunca.

Enfrentarse a los grandes retos actuales exige, por supuesto, que los gobiernos trabajen en colaboración con las empresas, pero hacerlo con eficacia exige que las organizaciones del sector público sean capaces de comprender su entorno, decidir con quién es mejor colaborar y gestionar los contratos necesarios. Nada de esto es posible sin una capacidad y unas competencias internas dinámicas. En la década de 1960, durante el programa Apolo, el director de adquisiciones de la NASA, Ernest Brackett, advirtió que la NASA perdería su inteligencia si seguía externalizando; acabaría «capturada por el folletismo», hasta el punto de que no sabría con quién trabajar ni cómo redactar los pliegos de condiciones. En todo el mundo, las organizaciones del sector público han sido capturadas por el Gran Engaño y no solo han perdido capacidades, sino el sentido de propósito público y el rumbo. Han sucumbido a la creencia de que, en el mejor de los casos, lo que pueden hacer es corregir los mercados y suscribir contratos opacos de gran escala y alcance.

Este libro termina con cuatro propuestas para liberar a las organizaciones de los sectores público y privado de una dependencia excesiva del sector de la consultoría y para fomentar en toda la economía las interacciones que crean valor. Las dos primeras se

dirigen a los gobiernos y abordan una cuestión fundamental: cómo las organizaciones del sector público pueden crear valor en la economía, no solo solucionar problemas, y por qué esto requiere reconstruir sus competencias organizativas internas. Las otras propuestas pretenden orientar las operaciones de las organizaciones empresariales y gubernamentales, y plantean cómo estas pueden garantizar que las colaboraciones fomenten el aprendizaje y creen realmente valor, y por qué es fundamental exigir transparencia sobre los intereses de los clientes de las consultoras.

1. Una visión, un relato y un cometido nuevos para la función pública

Reconstruir las competencias en las organizaciones del sector público debe empezar por reconocer que la Administración pública es un creador de valor en la economía y no es, en el peor de los casos, un extractor de valor despilfarrador e ineficiente o, en el mejor, un corrector del mercado. Para que esto suceda, debe poner en marcha procesos e inversiones que le permitan aprender y adaptarse. Esto es esencial para el desarrollo de un concepto sobre el que ha escrito una de nosotras, al que ha denominado «Estado emprendedor»: una red de instituciones públicas dinámicas que invierten de manera conjunta en toda la cadena de innovación y comparten riesgos en el proceso de creación de valor.[\[645\]](#) No tendríamos internet ni GPS sin la Agencia de Proyectos de Investigación Avanzados de Defensa (DARPA, por sus siglas en inglés), una institución pública estadounidense que asume riesgos. Es necesario el mismo nivel de inversión, creatividad y orientación a la misión en el sector público para afrontar los retos sociales y medioambientales actuales.[\[646\]](#)

La pandemia de la COVID-19 proporcionó pruebas de que las inversiones previas en organizaciones públicas con frecuencia se convirtieron, durante la respuesta sanitaria, en importantes fuentes de capacidad y conocimiento. La COVID-19 no fue solo una crisis

sanitaria. También lo fue de gobernanza, y enseguida puso a prueba la resiliencia de los sistemas de gobierno y la habilidad de las instituciones del sector público para adaptarse, trabajar e innovar en la prestación de servicios públicos. En un reciente informe, del que una de nosotras es coautora junto con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, se concluye que la pandemia evidenció las «funciones básicas del gobierno»,[\[647\]](#) entre ellas:

- Adaptarse a una información incompleta, a veces contradictoria, y a una incertidumbre radical, y aprender de ellas.
- Hacer que los servicios públicos se ajusten a las necesidades de los ciudadanos.
- Gobernar sistemas de producción y capacidades resilientes para fomentar colaboraciones simbióticas entre los sectores público y privado, y sacar provecho de la innovación ciudadana.
- Contar con capacidad para gobernar los datos y las infraestructuras digitales, incluida la gestión de la «infodemia», al mismo tiempo que se concilia con los derechos humanos.
- Aprender y coordinar a nivel intergubernamental e intragubernamental (e incluso en diferentes niveles de gobierno, por ejemplo, federal y local, interministerial e internacional).

Incluso en aquellas regiones cuyos presupuestos públicos son relativamente limitados, desde Ruanda hasta Vietnam y el estado de Kerala, en India, las respuestas a la pandemia que tuvieron éxito, tanto en gobiernos locales como nacionales, implicaron muy a menudo la reutilización y reconfiguración de sistemas y conocimiento desarrollados gracias a inversiones previas en el sector público, que habían respondido tanto a catástrofes medioambientales como a emergencias sanitarias anteriores como el ébola.[\[648\]](#) De esta manera, la capacidad que se desarrolla cuando los gobiernos no externalizan puede tener «efectos indirectos» y generar recursos para desafíos futuros e imprevisibles.

Sin embargo, para que los gobiernos creen valor de esta manera, también es fundamental que las organizaciones del sector público estén facultadas para asumir riesgos. Muchas veces, los gobiernos

(al igual que las empresas) recurren a las consultoras para evitar que les culpen de los fracasos. Por supuesto, la ironía es que incluso si el daño reputacional recae en la consultora —lo que no sucede a menudo—, los costes económicos del fracaso siguen siendo responsabilidad del Gobierno, como demuestran los casos de HealthCare.gov o el hospital sueco Nya Karolinska Solna. Al final, el mayor coste de la externalización es que es mucho más difícil aprender de los fracasos cuando son culpa de terceros; la responsabilidad puede externalizarse, pero se hace lo mismo con el aprendizaje que solo se consigue mediante la práctica. Los costes más generales también los asume la sociedad. Fueron los ciudadanos británicos los que, en última instancia, se enfrentaron a las consecuencias sanitarias y económicas de la decisión del Gobierno de subcontratar a las consultoras gran parte de la respuesta inicial a la COVID-19.

En la práctica, reconocer al Estado como un creador de valor —y un tomador de riesgo— exige que los responsables políticos y los medios de comunicación cambien su relato cuando describen el papel del Gobierno en la economía. También serán fundamentales para crear un nuevo consenso en la sociedad que entienda el sector público como un actor crucial en nuestras economías. Los gobiernos también son productores, y ser innovador requiere asumir riesgos, como diría cualquier emprendedor de éxito acerca de las empresas innovadoras del sector privado. Los gestores y las organizaciones del sector público deberían desarrollar herramientas que les permitan experimentar y asumir riesgos de una manera que fomente el aprendizaje, por ejemplo, a través del *sandboxing*, un método que ayuda a las organizaciones a evaluar programas de medidas políticas en un entorno controlado y a una escala relativamente pequeña.

Una reforma fundamental, que se deriva del reconocimiento de que el Estado crea valor y asume riesgos, consistiría en abandonar por completo la contratación principal a gran escala. Este tipo de contratación resulta paradójica porque, cuando los costes del fracaso son elevados, el riesgo se transfiere al organismo público contratante para incentivar que terceros participen en la licitación.

Lo cual constituye una contradicción insalvable: si el riesgo de fracaso lo asumiera el contratista principal, ninguna empresa se presentaría a la licitación. La única respuesta lógica, por lo tanto, es reducir la escala de los contratos para reducir también los posibles costes del fracaso, de modo que el riesgo disminuya y pueda repartirse adecuadamente entre el organismo del sector público y su contratista. Obligar a que, cuando un organismo público convoca un concurso, este se gestione internamente es importante para ayudar al sector público a asimilar las lecciones que siempre surgen de la tarea contratada.

Eliminar la intermediación de las consultoras que genera la contratación principal ayuda a garantizar que los gobiernos puedan desarrollar relaciones directas y significativas con las empresas, y sean capaces de reconocer cuándo esa colaboración deja de ser valiosa. Las lecciones aprendidas en la misión Apolo vuelven a ser útiles en este caso: los contratos público-privados se elaboraron con cláusulas explícitas de «beneficios no excesivos» y se utilizó un modelo de precio fijo que incentivaba la mejora de la calidad y la innovación, con el fin de evitar que el sector público pagara por la mediocridad o se volviera dependiente de una sola empresa (cuanto más exigentes fueran los estándares y los objetivos de innovación, habría más oportunidades para la innovación desde abajo).[\[649\]](#)

La creación de visiones ambiciosas y estratégicas y el desarrollo de capacidades para una gobernanza efectiva no pueden conjurarse de la noche a la mañana y constituyen un reto, sobre todo para los países que han descuidado las inversiones en capacidades a largo plazo. Por lo tanto, para ayudar a las organizaciones públicas y que vuelvan a asumir tareas que antes externalizaban, los gobiernos deben reconstruir activamente las competencias del sector público.

2. Invertir en capacidades internas y la creación de competencias

Es fundamental garantizar que las carreras profesionales en el sector público atraigan a personas competentes, curiosas y con objetivos concretos. En muchos países, los empleados públicos no pueden

acceder a una formación valiosa ni tienen la posibilidad de desarrollar sus habilidades y conocimientos mediante la asunción de nuevos retos. Lo cual tiene muchas consecuencias. Si el papel del funcionario se reduce a la mera gestión de los contratos con los consultores, quienes están interesados en añadir valor al sector público tal vez piensen que pueden hacerlo mejor desde el sector de la consultoría, en el que los salarios son más altos. Los graduados más inteligentes no solo se sienten atraídos por la carrera de consultor porque los salarios sean mayores, sino porque las consultoras se presentan a sí mismas como creadoras de valor, y lo hacen con mucha seguridad; las organizaciones públicas han acabado considerándose lo contrario. Por lo tanto, transformar el papel del Gobierno para que pueda conformar el mercado con éxito, y no solo lo corrija; para que asuma riesgos, y no solo los evite, y para que cree riqueza, y no solo la redistribuya, también es importante para crear carreras con un propósito en la función pública.^[650] Ofrecer oportunidades de aprendizaje mediante la asunción de nuevos retos ayuda además a retener a los empleados, bien porque se ven a sí mismos desarrollando su carrera dentro de la organización, o porque se sienten valorados en su cargo y capacitados para aplicar nuevo conocimiento a nuevas situaciones. Pero, en última instancia, tanto el desarrollo del conocimiento de los empleados como el atractivo de permanecer en una organización son claves para la evolución de esta. El aprendizaje se promueve —y las capacidades de la Administración evolucionan— porque los empleados existentes tienen el saber hacer y las experiencias a largo plazo que constituyen los pilares de la innovación.

La infraestructura digital también puede ser una medida valiosa de la capacidad del sector público. La habilidad de acceder a los datos con facilidad y de comunicarse eficazmente tanto entre departamentos como con los ciudadanos y las empresas favorece el aprendizaje, porque los responsables políticos pueden reaccionar con mayor agilidad ante las necesidades cambiantes. Esto resultó evidente durante la pandemia de la COVID-19, cuando para reducir las tasas de infección fue necesario acceder a los datos de los

ciudadanos y a canales de confianza para comunicarse con ellos. En todo el mundo, las infraestructuras digitales del sector público se han ido privatizando poco a poco y su gestión se ha externalizado a través de sucesivas reformas de digitalización y de administración electrónica. Esto ha socavado el potencial que tienen las infraestructuras digitales para crear valor como recurso de aprendizaje. Por lo tanto, para maximizar el papel que desempeñan estas infraestructuras en la evolución de las competencias del sector público, los gobiernos pueden tratar de restablecer en sus organizaciones los conocimientos de TI necesarios para gestionar los contratos de infraestructuras digitales y de adquisiciones. En 2011, el Gobierno británico creó una unidad de TI especializada, el Servicio Digital del Gobierno (GDS, por sus siglas en inglés), que se encarga de crear y mantener productos y servicios gubernamentales, y de prestar apoyo a los departamentos del Gobierno central, las administraciones descentralizadas y las autoridades locales con asesoramiento digital especializado. El GDS creó con éxito una premiada plataforma digital pública —Gov.uk—, que inspiró unidades similares en otros lugares del mundo, en países como Canadá, Estados Unidos y Alemania.[\[651\]](#) Fueron sobre todo los funcionarios que participaron en el desarrollo de la innovadora plataforma de *streaming* online BBC iPlayer los que aprovecharon el conocimiento que habían desarrollado previamente en una organización pública para satisfacer otras necesidades.

Además, en los últimos años, varios gobiernos han creado laboratorios públicos, lugares seguros donde evaluar a pequeña escala nuevos instrumentos y políticas, y hacer que la función pública sea más moderna: innovando dentro del Gobierno, no solo a través de él. Algunos ejemplos son el MindLab en Dinamarca y el Laboratorio de Gobierno en Chile. También han creado unidades en el sector público que desarrollan las funciones para las que se solía recurrir a las consultoras de gestión. En Dinamarca, por ejemplo, el Gobierno elegido en 2019 reconoció que la contratación generalizada de consultoras había socavado las capacidades del sector público. En 2021, ya había reducido a la mitad el gasto del Estado en

consultores de gestión externos y establecido un organismo público responsable de proporcionar datos y análisis a los departamentos gubernamentales que se habían vuelto dependientes de ellos. Aunque en el momento de escribir esto las pruebas empíricas sobre las ventajas y los retos que plantean a largo plazo las consultoras del sector público son limitadas, existen indicios de que pueden resultar una herramienta útil para proteger y reconstruir las competencias básicas. Por ejemplo, en Alemania, la consultora del sector público, creada en 2016, se considera un factor importante que hace que en las administraciones federal, estatal y local del país se recurra poco al sector de la consultoría.

Sobre todo en las organizaciones del sector público que cuentan con un presupuesto limitado, la interacción y la colaboración con otras organizaciones de la economía pueden ser un medio clave para que las capacidades del sector público evolucionen. Tal vez sea necesario contratar a terceros para que lleven a cabo servicios definidos con claridad de antemano, con el fin de satisfacer las demandas de capacidad. Una de las funciones más generales de la consultoría es permitir la transferencia de conocimiento de una organización a otra, como parte de un proceso de aprendizaje. En nuestras economías, sin embargo, impera una definición de la consultoría mucho más limitada, que considera que estas organizaciones pueden proporcionar un conocimiento valioso, pero como entidades comerciales que venden ideas como si fueran productos.

Es fundamental recalibrar el papel que desempeña el sector de la consultoría en nuestras economías, sobre todo el de las grandes consultoras, lo cual siempre provocará una reducción de las rentas económicas que estas son capaces de obtener. Quienes trabajan en estas empresas pueden ser un importante motor de cambio dentro de ellas. Aunque las grandes consultoras multinacionales pueden crear valor, al adoptar una definición limitada de la consultoría no solo hemos integrado los procesos de aprendizaje exclusivamente dentro de la dinámica del mercado, sino que tampoco valoramos ni aprovechamos al máximo el conocimiento que existe en otras partes de la economía.

La asociación con organizaciones dedicadas a la investigación, con el objetivo explícito de compartir conocimiento, puede ser importante para desarrollar capacidades en el sector público. Hay muchas organizaciones cuyo fin es desarrollar conocimiento mediante la investigación en ámbitos cruciales para el funcionamiento de la sociedad, como por ejemplo la sanidad y la medicina, el medioambiente y las políticas públicas. Entre ellas hay departamentos de universidades públicas y las secciones de investigación de organizaciones benéficas, sindicatos y ministerios. Aunque en algunos países las instituciones públicas de investigación son fuentes clave de investigación, como ocurre con la DARPA en Estados Unidos, muchas veces sus objetivos se limitan al desarrollo y la comercialización de tecnología militar, pero no invierten en innovación para usos sociales. Incluso cuando existen, el Gobierno no suele recurrir a estas instituciones públicas dedicadas a la investigación como fuentes de conocimiento. Sin embargo, en una economía que valora el aprendizaje y la democracia, los gobiernos deberían encontrar la manera de fomentar el intercambio de conocimiento entre las distintas organizaciones y apoyar que existan diversas instituciones de investigación que puedan constituir una fuente de conocimiento para las empresas, los organismos del sector público y otras organizaciones.

Por ejemplo, nuestro departamento universitario, el Instituto para la Innovación y el Propósito Público del UCL, alberga una red de organizaciones públicas «orientadas a la misión»,[\[652\]](#) desde bancos públicos a agencias de innovación, que aprenden unas de otras y comparten los retos y las oportunidades que surgen cuando se alejan de las formas de gobierno fijadas por el mercado.[\[653\]](#) También estamos desarrollando un nuevo currículo para funcionarios que se basa en el principio subyacente de la creación de valor colectivo y en las burocracias creativas orientadas al propósito. Las habilidades y las herramientas que se enseñan en este programa difieren enormemente de las que fundamentan la teoría de la elección pública, que durante mucho tiempo ha acosado a los funcionarios.[\[654\]](#)

En las administraciones locales y municipales de muchos países, en las que, desde la década de 1980, los políticos y los gestores públicos se han enfrentado a recortes presupuestarios cada vez mayores, se han desarrollado formas de «contratación progresiva», como en Preston, en el norte de Inglaterra. A lo largo de la década de 2010, la autoridad local creó un conjunto de normas para garantizar que la contratación de bienes y servicios fuera abierta, justa y transparente, lo que significó que los ciudadanos pudieron acceder a servicios de calidad a un precio competitivo.^[655] Estos enfoques, arraigados en los principios de creación de riqueza comunitaria, entienden que la capacidad de gasto del Gobierno local puede ser un medio para fomentar ecosistemas dinámicos de empresas responsables arraigadas en la comunidad. Los defensores de este modelo sostienen que garantiza que la riqueza que se crea mediante la contratación se quede en la comunidad, en lugar de llenar los bolsillos de accionistas lejanos. Como resultado, los contratos «es más probable que apoyen el empleo local y su tendencia a recircular la riqueza y a generar superávit a escala local es mayor».^[656] En este tipo de colaboración, como el contratista no es una consultora multinacional que busca rentas, sino una empresa que depende mutuamente de la prosperidad de la comunidad en la que se encuentra, se incentiva el intercambio de conocimiento entre la Administración y el contratista, lo que fomenta el aprendizaje y la capacidad: una definición mucho más amplia de «riqueza comunitaria».

Sin embargo, en todos los tipos de colaboración, bien sea empresarial o gubernamental, el aprendizaje no puede darse por supuesto. Al contrario, para garantizar que se produce, debe integrarse explícitamente en los contratos y la evaluación de los proyectos, incluidos los que se desarrollan en las propias organizaciones.

3. Integrar el aprendizaje —y un punto final— en las evaluaciones de los contratos

En los procesos de contratación actuales, el valor suele considerarse en términos transaccionales: se proporciona capacidad o conocimiento especializado a cambio de dinero. Pero, cuando en el documento contractual se incluyen acuerdos de intercambio de conocimiento, la contratación y otras formas de colaboración también pueden constituir una fuente de aprendizaje. Hay que acabar con el proceso autocumplido de unas organizaciones débiles que necesitan contratar a consultores que, a su vez, dependen de esas relaciones contractuales. Lo cual solo es posible si en los contratos para el desarrollo de capacidades se incorpora el aprendizaje para ser independiente.

Debido a la naturaleza inherentemente incierta de la innovación, no siempre es posible determinar al principio lo que el adjudicatario puede aprender de la contratación, o qué nuevo conocimiento surgirá de una asociación. Aun así, la forma en que se evalúa un contrato puede contribuir a que una organización identifique las lecciones aprendidas y fomente procesos de reflexión y «codificación» que garanticen que esas lecciones se convierten en un recurso para el futuro. En lugar de evaluar los proyectos mediante un análisis de coste-beneficio, el éxito también puede medirse en función de cómo la organización y su ecosistema se benefician a lo largo del tiempo, al igual que lo hacen múltiples partes de la organización y la economía en general. La misión Apolo generó una enorme cantidad de «efectos indirectos» en muchos sectores tecnológicos, desde el software hasta la nutrición y los teléfonos con cámara. La evaluación de los programas públicos debería entenderse como un proceso dinámico que requiere una valoración continua y reflexiva sobre si el sistema avanza en la dirección correcta, mediante la consecución de hitos intermedios y la participación de los usuarios. Un informe para la BBC del que una de nosotras es coautora proponía que el valor público de sus programas de televisión no solo se midiera en función de su impacto directo — definido según el alcance instantáneo, la audiencia y la rentabilidad —, sino también del impacto indirecto de contribuciones que no eran inmediatamente evidentes para los individuos, las empresas y la

sociedad en general.[\[657\]](#) En la práctica, esto exigía que la BBC siguiera reflexionando sobre el efecto y las lecciones aprendidas de varios proyectos en distintos momentos y ámbitos.

Los gobiernos y las empresas podrían adoptar un enfoque similar para evaluar los contratos de colaboración. Más allá de juzgar si un acuerdo entre un Gobierno municipal y una consultora medioambiental desarrolló efectivamente una estrategia para invertir en proyectos de infraestructuras verdes a escala local, la evaluación del contrato podría considerar lo que sus empleados aprendieron del proceso de contratación. ¿Se aplicó ese conocimiento a actividades posteriores relacionadas con el medioambiente, tal vez incluso a la implementación del fondo de infraestructuras verdes? ¿Se sintieron los empleados más seguros o capacitados en sus puestos de trabajo como consecuencia del proceso de aprendizaje? En este caso, la clave es si la consultora creó una nueva capacidad local, al fomentar que el actor público se independizara de futuras necesidades de consultoría. Para que esto ocurra, el Gobierno municipal debería, por ejemplo, reconocer las lagunas en sus competencias internas e ir incorporando conocimiento sobre inversiones en infraestructuras verdes. Si el aprendizaje se integra en las evaluaciones, aunque al principio no esté claro cuáles serán los «efectos indirectos», quienes participan en cualquiera de las partes del contrato se verán obligados a considerar cuáles son las lecciones y, en el proceso, a registrarlas para garantizar que pasan a formar parte de las capacidades de la organización contratante.

Sin embargo, las grandes consultoras suelen estar influidas por los intereses de sus clientes, lo que, en última instancia, inhibe el intercambio de conocimiento o, de hecho, cualquier creación de valor. Nuestra propuesta final, por lo tanto, aborda la rectificación del problema fundamental del conflicto de intereses que socava no solo el aprendizaje, sino también la democracia.

4. Exigir transparencia y la divulgación de los conflictos de intereses

Las grandes consultoras suelen servir a dos amos: por ejemplo, asesoran al mismo tiempo a los principales agentes contaminadores que utilizan combustibles fósiles y al Gobierno que está obligado a reducir las emisiones de carbono en su país. O auditan a un gran contratista principal mientras se presenta a licitaciones de contratos similares. O redactan la legislación fiscal de un Estado mientras asesoran a sus clientes sobre cómo eludirla. En las sociedades democráticas, es importante que tanto las empresas como las organizaciones gubernamentales —y sus empleados— conozcan los intereses contrapuestos que tiene otra organización cuando firma un contrato con ella. De este modo, si es posible, los conflictos pueden abordarse y mitigarse. El cliente también puede considerar que el riesgo de que un conflicto de intereses socave el potencial de creación de valor es tan grande que no merece la pena contratar a una organización o un grupo de organizaciones, incluso si parecen capaces de ofrecer lo que se busca. A lo largo de este libro, hemos visto muchos ejemplos en los que las empresas de consultoría ofrecen asesoramiento que no beneficia necesariamente al cliente, pero sí a otras empresas para las que trabajan. Es un problema crucial en este sector, y cualquier reforma que se lleve a cabo en él deberá abordar sin rodeos los conflictos de intereses, y hacerlo con las herramientas adecuadas para la estructura de gobierno específica o incluso el tipo de contrato.

En la actualidad, no hay normas que obliguen a las consultoras a difundir información sobre para quién trabajan. Los informes financieros de algunas empresas especifican los ingresos recibidos de un sector concreto, por ejemplo, el farmacéutico, o de una región geográfica, por ejemplo, América del Norte. Pero se permite mantener en secreto los detalles sobre clientes concretos y la naturaleza y el valor del trabajo que se está llevando a cabo. Conocer los conflictos de intereses es crucial para que los clientes puedan tomar una decisión fundamentada acerca de qué empresa contratar para un servicio.

Hace mucho que los ciudadanos y las empresas, preocupados por si los políticos y los funcionarios malgastan el dinero público cuando contratan, presionan para que los gobiernos publiquen información

sobre sus contratos con terceros, y ahora muchos lo hacen. En el Reino Unido, el acceso a la información sobre los contratos firmados durante la pandemia de la COVID-19 ha permitido que varios grupos de la sociedad civil y los periodistas escudriñaran las posibles relaciones entre los políticos y la empresa contratada, e identificar posibles casos de «amiguismo». Para entender plenamente cómo la clientela de una consultora puede influir en el asesoramiento que esta presta, no debería permitirse que sus contratos sigan manteniéndose en secreto. De la misma manera que las empresas cotizadas están obligadas a proporcionar información sobre sus riesgos materiales a los potenciales inversores mediante informes financieros, las que prestan asesoramiento de consultoría deberían estar obligadas a proporcionar a sus potenciales clientes información clara sobre el riesgo de que existan «conflictos de intereses».

Asimismo, a lo largo de este libro hemos aprendido que las grandes consultoras suelen prestar servicios a los gobiernos de forma gratuita, o por unos honorarios muy inferiores a los del mercado, porque creen que eso les llevará a firmar contratos rentables en el futuro, bien con el organismo público contratante o con clientes del sector privado que valoran el acceso que supone trabajar para la Administración. En general, las consultoras más pequeñas no pueden hacer este tipo de ofertas, porque los salarios de los consultores que realizan un trabajo que la empresa no cobra les supone una enorme inversión anticipada. Se trata, en esencia, de un problema de rendición de cuentas democrática, así como de competencia, porque cuando los contratos se infravaloran en la medida en que se ha hecho tan a menudo en gobiernos como el del Reino Unido en la última década, es imposible evaluar la influencia de las consultoras en el sector público. El valor de los contratos queda totalmente desvinculado de los cambios en su escala y alcance.

Por supuesto, cuando un Gobierno busca asesoramiento de otra organización, debe tratar de encontrar el contrato con el mejor precio. Pero en lugar de recurrir al mercado para averiguar cuál es la oferta más baja, los clientes del sector público deberían calcular de

antemano un valor económico adecuado para el contrato, para que en las decisiones que se adopten sobre la contratación no puedan considerarse las ofertas a la baja. En última instancia, puesto que el asesoramiento gratuito no existe —los acuerdos que no se pagan suelen conllevar costes de responsabilidad e imparcialidad a largo plazo—, los procesos de contratación deben alentar que los organismos del sector público rechacen las ofertas de servicios gratuitos.

UN GOBIERNO QUE REMA PARA PODER DIRIGIR

La reinención del Gobierno, el libro de David Osborne y Ted Gaebler publicado en 1992 que influyó en las políticas de líderes de la tercera vía como Bill Clinton y Tony Blair, ofrecía una visión de cómo los políticos y el sector público podían dirigir la economía para satisfacer las necesidades colectivas. Perfilaba una teoría que pretendía aprovechar los mecanismos democráticos del Estado y la dinámica para maximizar la eficiencia de los mercados. De ese modo, se justificaba el crecimiento continuado de los contratos de consultoría y, en última instancia, el vaciamiento de las organizaciones gubernamentales y de la economía en general.

Sin embargo, al abogar por un Gobierno que «dirija más, reme menos», fue incapaz de entender cómo se relacionan estas dos funciones. Cuanto menos rema una Administración, menos aprende, menos productiva se vuelve: menos puede dirigir. Y cuando los gobiernos dejan de cumplir una función que sigue siendo necesaria, tienen dificultades para controlar su ejecución. Esta idea del Gobierno también ignora los cambios de poder que se producen cuando este deja de remar y cede los remos a otros actores. En esta situación, no importa cuánto grite desde el timón: si los actores que tienen los remos deciden que no quieren remar, el barco no irá a ninguna parte. Y si deciden que quieren remar en otra dirección, pueden hacerlo. Existen todo tipo de razones por las que nuestros remeros pueden decidir detener la embarcación o cambiar de

rumbo. Quizá estemos en una regata y hayan apostado a que gana otro equipo. Quizá quieran unirse a otro equipo, así que le están haciendo un favor al frenar nuestro avance. Quizá se limitan a protestar contra las indicaciones del Gobierno y utilizan el poder que les dan los remos para cambiarlas. Así pues, los gobiernos tienen que remar para poder dirigir el barco a medida que avanza por aguas inevitablemente tormentosas.

En todo el mundo, los gobiernos, los ciudadanos y las empresas han empezado a identificar las consecuencias que tiene recurrir a las consultoras. De Puerto Rico a Suecia, y del Reino Unido a Australia, los políticos y los ciudadanos se están organizando para cuestionar que sus gobiernos recurran a las consultorías cuando esto les perjudica. Quienes trabajan en empresas y en la Administración se sienten frustrados al verse reducidos a gestores de contratos de consultoría y están proponiendo modelos de ejecución alternativos dentro de sus organizaciones. Incluso en las grandes empresas, opacas y muy jerárquicas, que durante tanto tiempo han dominado el sector de la consultoría, los consultores manifiestan su desacuerdo y reconocen que, aunque pensaban que estas podían ser una fuerza para el bien, en realidad están debilitando el progreso.

Esto es solo el principio, y limitarse a criticar la situación actual no servirá de mucho. Debemos desarrollar alternativas al *statu quo*, aprender lecciones de casos de éxito como los hospitales de Kerala o el Ayuntamiento de Preston. Darnos cuenta de que ampliar esas alternativas nos interesa si queremos una economía capaz de crear valor colectivamente, con instituciones capaces y orientadas a fines concretos. Los retos a los que nos enfrentamos hoy, desde la crisis climática hasta la salud de la población, exigen respuestas ambiciosas. Podemos lograrlo si los gobiernos, las empresas y la sociedad civil fomentan la inteligencia colectiva y la capacidad mutualista. Solo entonces nuestras sociedades empezarán a remar hacia esos objetivos.

AGRADECIMIENTOS

El libro que tienes en tus manos surgió de una serie de preguntas: ¿Por qué tantos gobiernos externalizan actividades cruciales a empresas de consultoría? ¿Por qué ha crecido tanto el mercado de los servicios de consultoría en las últimas décadas, y por qué el fenómeno es global? ¿Qué hacen los consultores y qué papel desempeña en general el sector de la consultoría en la economía? ¿Por qué tantos graduados bienintencionados e inteligentes deciden trabajar para estas empresas? ¿Y qué nos dice esto del capitalismo contemporáneo?

Queríamos desentrañar qué le ocurre al cerebro de una organización cuando deja de aprender con la práctica porque es otro el que hace el trabajo. Para analizar estas cuestiones, mantuvimos conversaciones con dirigentes gubernamentales, funcionarios, ejecutivos de empresas, empleados de ambas partes de los contratos de consultoría, y colegas y amigos que compartieron sus historias con nosotros. De ellos no solo aprendimos cuáles son los retos actuales, sino cómo podrían ser las alternativas. Ante todo, nos enseñaron que incluso en los departamentos gubernamentales más vaciados y las plantillas más menospreciadas perdura la idea de un futuro mejor: la visión de unas organizaciones más capaces, una gobernanza más receptiva y unas economías más inclusivas, sostenibles e innovadoras. Esperamos que este libro inicie un debate sobre los problemas que afectan a la dirección actual de nuestros gobiernos y empresas, y que además proporcione herramientas e inspiración para que en el futuro se cree en ellos un propósito público.

Hace cinco años, Mariana fundó el Instituto para la Innovación y el Propósito Público (IIPP) en el University College de Londres con la

ambición de fortalecer el cometido y la capacidad del sector público. Rosie se incorporó al IIPP como estudiante de doctorado de Mariana en 2020. Ha sido un placer colaborar en el libro. Este proceso reunió las experiencias de Mariana, que ha escrito sobre la teoría y la práctica de un sector público más ambicioso, emprendedor y orientado a la misión, impulsado por el valor público y el propósito, con la investigación previa de Rosie sobre lo que sucede cuando las infraestructuras y las habilidades básicas se externalizan a terceros.

No podríamos haber imaginado un hogar intelectual mejor para llevar a cabo la investigación y conseguir entender el sector de la consultoría. Nuestros colegas que se dedican a la economía y las políticas públicas y los socios del IIPP en gobiernos, empresas y comunidades han sido una fuente constante de inspiración, reflexión y desafío. Estamos enormemente agradecidas por los seminarios de investigación, las conferencias públicas, los talleres y las conversaciones que hemos mantenido con los estudiantes y el personal —ya fuera en Zoom o en la cocina del Instituto—, que han contribuido a configurar este libro durante su desarrollo. En el IIPP, todo el mundo, desde nuestros maravillosos estudiantes y profesores hasta el personal de las instalaciones y los equipos que trabajan en políticas, colaboraciones y comunicaciones, contribuye a hacer del instituto un lugar donde afrontar los mayores retos que encaran nuestras sociedades hoy en día.

De hecho, como todos los libros, este se ha beneficiado del conocimiento colectivo y el apoyo de muchas personas.

Los consultores, tanto en activo como retirados, y las personas que los contratan a los que hemos entrevistado y con los que hemos hablado durante la investigación para el libro han sido unos guías formidables mientras intentábamos explorar el complicado mundo de la consultoría. Les agradecemos su franqueza, sus percepciones y su honestidad. También queremos dar especialmente las gracias a los jóvenes consultores que han compartido sus experiencias de contratación, formación y los primeros años de la carrera de consultoría. Hemos convenido no nombrarlos aquí.

Otras personas han respondido a preguntas concretas que teníamos sobre la consultoría y su papel en los sectores de la economía mundial en los que son expertas. Entre ellas están Damon Silvers, especialista en sindicatos y profesor visitante en el IIPP; el profesor Léonce Ndikumana; la especialista en políticas sanitarias Els Toreele; David White, de la Asociación Internacional de Maquinistas y Trabajadores Aeroespaciales; Antonio Weiss, que es historiador y consultor del sector público; Simon Gallow, Andreas Smith Jørgensen y Nora Lambrecht. También estamos agradecidas a quienes nos avisaron de casos particulares en sus países de origen. Entre ellos, a Hafiz Noer, Dan Yore y Abhilaasha Kaul, estudiantes de MPA del IIPP, y a Hanna Söderling.

Varias personas han leído capítulos y primeros borradores del libro. Damos las gracias a Zia Khan, de la Fundación Rockefeller, a Sonny Bardhan, de la Fundación Omidyar, a Matt Cole, experto en relaciones industriales, al profesor Rainer Kattel, a Michael Amery, Adrienne Buller, Rasmus Corlin Christensen, Toke Dahler, Fausto Gernone, Simon Gallow y Katie Kedward. Cualquier error es, por supuesto, nuestro.

Agradecemos a nuestra agente, Sarah Chalfant, así como a Jessica Bullock y Rebecca Nagel, de The Wylie Agency, que hayan creído en este proyecto desde el principio. Stuart Proffitt y Will Heyward, de la editorial Penguin a ambos lados del Atlántico, han sido los mejores editores que un escritor puede esperar: creativos y críticos, perspicaces y capaces de transformar nuestra jerga, a veces académica, en algo que la gente pueda disfrutar leyendo. Ha sido un placer trabajar con ellos y con otras personas de Penguin: Alice Skinner, Rebecca Lee, Natalie Coleman, Tamsin Shelton, Sarah Hutson y Juli Kiyan. Dominique Garcia, Alex Homans, Adam Albrecht, Luca Kuehn von Burgsdorff y Sarah Doyle, de la Oficina de la Directora del IIPP, han supuesto un apoyo fundamental y se han asegurado de que nuestro flujo de trabajo siguiera avanzando por tierra, agua y aire. Gracias por vuestra diligencia y paciencia.

Por último, a nuestra familia y amigos: gracias. Investigar y escribir suelen ser empresas solitarias y lentas. Para ambas, los

momentos de alegría con nuestros seres queridos han sido la savia que late en las yemas de los dedos ante las teclas del portátil, sobre todo cuando hemos escrito hasta entrada la noche y lejos de casa. Mariana quiere dar las gracias a sus hijos, Leon, Micol, Luce y Sofía —y a sus amigos—, que nunca dejan de insistir en la necesidad de que todos luchemos mejor contra las desigualdades, tan visibles en todo el planeta, pero también en la puerta de nuestra casa. Rosie quiere dar las gracias a sus padres por su apoyo incondicional, sobre todo durante las semanas que compartieron su casa con ella y una legión de cuadernos. También le gustaría dar las gracias a Toke Dahler, cuyo amor y crucigramas en el sofá han hecho que la experiencia de escribir un primer libro sea magnífica y mucho menos desalentadora de lo que podría haber sido.

Aunque la lista de personas a las que queremos dar las gracias es larga, podría serlo mucho más. Hemos tenido el privilegio de trabajar con líderes del mundo empresarial y de la sociedad civil que reconocen la necesidad de establecer una colaboración genuina entre las diferentes organizaciones, algo que no solo requiere capacidad y ambición, sino un tipo distinto de contrato social que ponga el mutualismo en el centro. Este libro también se ha beneficiado mucho de las interacciones que mantenemos con funcionarios públicos de todo el mundo a través de nuestra investigación y trabajo en el IIPP, quienes, a pesar de lo que parece un ataque constante a sus competencias, siguen dedicando su vida al bien común. A ellos dedicamos este libro.

BIBLIOGRAFÍA

A continuación se reproduce un listado de revistas académicas, libros, investigaciones periodísticas, informes gubernamentales, documentos sobre políticas, artículos de opinión y discursos a los que hacemos referencia en el libro. Los enlaces a informes de consultoría, artículos de prensa y páginas web se incluyen en las notas.

- AGAR, J., *The Government Machine: A Revolutionary History of the Computer. History of Computing*, Cambridge, MIT Press, 2003.
- AGENCIA PARA LA DIGITALIZACIÓN, «A Stronger and More Secure Digital Denmark: Digital Strategy 2016-2020», Copenhagen, mayo de 2016.
- , «The Digital Path to Future Welfare: eGovernment Strategy 2011-2015», Copenhagen, 2011.
- ALBERTSON, K. y P. STEPNEY, «1979 and All That: A 40-Year Reassessment of Margaret Thatcher's Legacy on Her Own Terms», *Cambridge Journal of Economics*, 44, n.º 2, 19 de marzo de 2020, pp. 319-342, <<https://doi.org/10.1093/cje/bez037>>.
- ALDERMAN, L., «France Hired McKinsey to Help in the Pandemic. Then Came the Questions», *The New York Times*, Negocios, 22 de febrero de 2021, <<https://www.nytimes.com/2021/02/22/business/france-mckinsey-consultants-covid-vaccine.html>>.
- ALON-SHENKER, P., «Management Consultants and the Employees of Their Client Organizations: Towards a Model of Employee Protection», *Canadian Labour & Employment Law Journal*, 21, n.º 1, 4 de septiembre de 2018, pp. 117-172.
- ALVESSON, M., «Managing Consultants: Control and Identity», en T. Clark y M. Kipping, eds., *The Oxford Handbook of Management Consulting*, Oxford y Nueva York, Oxford University Press, 2012.
- ALVESSON, M. y S. SVENINGSSON, «Identity Work in Consultancy Projects: Ambiguity and Distribution of Credit and Blame», en C. N. Candlin y J. Crichton, eds., *Discourses of Deficit*, Palgrave Studies in Professional and Organizational Discourse, Londres, Palgrave Macmillan UK, 2011, pp. 159-174.

- ANDREW, J. y C. CORTESE, «Free Market Environmentalism and the Neoliberal Project: The Case of the Climate Disclosure Standards Board», *Critical Perspectives on Accounting*, Thematic issue: Accounting for the Environment, 24, n.º 6, 1 de septiembre de 2013, pp. 397-409, <<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2013.05.010>>.
- ASOCIACIÓN MÉDICA BRITÁNICA (BMA), «The Role of Private Outsourcing in the COVID-19 Response», Londres, julio de 2020, <<https://www.bma.org.uk/media/2885/the-role-of-private-outsourcing-in-the-covid-19-response.pdf>>.
- ASSASSI, É., «Un Phénomène Tentaculaire: L'influence Croissante Des Cabinets de Conseil Sur Les Politiques Publiques», Sénat, París, 16 de marzo de 2022, <<http://www.senat.fr/rap/r21-578-1/r21-578-11.pdf>>.
- ATUN, R. A. y M. MCKEE, «Is the Private Finance Initiative Dead?», *BMJ*, 331, n.º 7520, 6 de octubre de 2005, pp. 792-793, <<https://doi.org/10.1136/bmj.331.7520.792>>.
- AUCOIN, P., «Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums», *Governance*, 3, n.º 2, 1990, pp. 115-137, <<https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.1990.tb00111.x>>.
- AUPPERLE, K. E., W. ACAR y D. E. BOOTH, «An Empirical Critique of *In Search of Excellence: How Excellent Are the Excellent Companies?*», *Journal of Management*, 12, n.º 4, 1 de diciembre de 1986, pp. 499-512, <<https://psycnet.apa.org/record/1987-20512-001>>.
- BAMFORTH, N. y P. LEYLAND, *Accountability in the Contemporary Constitution*, Oxford, Oxford University Press, 2013.
- BANCO MUNDIAL, «Project Completion Report: Guinea-Bissau», 8 de diciembre de 1995, <<https://documents1.worldbank.org/curated/en/423171468250281737/pdf/multi0page.pdf>>.
- BARAKA, C., «The Failed Promise of Kenya's Smart City», *Rest of World*, 1 de junio de 2021, <<https://restofworld.org/2021/the-failed-promise-of-kenyas-smart-city/>>.
- BECKER, M. C. y F. ZIRPOLI, «Outsourcing and Competence Hollowing-out: Systems Integrator vs. Knowledge Integrator?», *DRUID Working Papers, Copenhagen Business School*, 03-05, 2003, <<https://ideas.repec.org/p/aal/abbswp/03-05.html>>.
- BERGMAN, S. y J. DYFVERMARK, «Controversial Swedish Hospital Partnership Has Luxembourg Links», Consorcio Internacional de Periodistas de Investigación, 30 de noviembre de 2014, <<https://www.icij.org/investigations/luxembourg-leaks/controversial-swedish-hospital-partnership-has-luxembourg-links/>>.
- BIBLIOTECA AUDIOVISUAL DE LAS NACIONES UNIDAS, «World Chronicle 487: G.O.P. Obasi, WMO», consultado el 15 de septiembre de 2021, <<https://www.unmultimedia.org/avlibrary/asset/2116/2116949>>.

- BLACK, E., *IBM and the Holocaust: The Strategic Alliance Between Nazi Germany and America's Most Powerful Corporation*, Washington D. C., Dialog Press, 2012 (2001).
- BLAKE, A. M. y J. L. MOSELEY, «One Hundred Years after *The Principles of Scientific Management*: Frederick Taylor's Life and Impact on the Field of Human Performance Technology», *Performance Improvement*, 49, n.º 4, 2010, pp. 27-34, <<https://doi.org/10.1002/pfi.20141>>.
- BODANSKY, D., «The History of the Global Climate Change Regime», *International Relations and Global Climate Change*, 1 de enero de 2001.
- BOUSSEBAA, M., G. MORGAN y A. STURDY, «Constructing Global Firms? National, Transnational and Neocolonial Effects in International Management Consultancies», *Organization Studies*, 33, n.º 4, 1 de abril de 2012, pp. 465-486, <<https://doi.org/10.1177/0170840612443454>>.
- BOVAIRD, T., «The Ins and Outs of Outsourcing and Insourcing: What Have We Learnt from the Past 30 Years?», *Public Money & Management*, 36, n.º 1, 2 de enero de 2016, pp. 67-74, <<https://doi.org/10.1080/09540962.2015.1093298>>.
- BOWMAN, A., I. ETÜRK, P. FOLKMAN, J. FROUD, C. HASLAM, S. JOHAL, A. LEAVER, M. MORAN, N. TSITSIANIS y K. WILLIAMS, *What a Waste: Outsourcing and How It Goes Wrong*, Mánchester, Manchester University Press, 2015.
- BOWMAN, J., *Booz, Allen & Hamilton: Seventy Years of Client Service, 1914-1984*, Nueva York, Booz, Allen & Hamilton, 1984.
- BOYD, C., «The Structural Origins of Conflicts of Interest in the Accounting Profession», *Business Ethics Quarterly*, 14, n.º 3, julio de 2004, pp. 377-398, <<https://doi.org/10.5840/beq200414325>>.
- BRADLEY, J., S. GEBREKIDAN y A. MCCANN, «Inside Britain's Pandemic Spending: Waste, Negligence and Cronyism», *The New York Times*, 17 de diciembre de 2020, <<https://www.nytimes.com/interactive/2020/12/17/world/europe/britain-covid-contracts.html>>.
- BRAUN, B., «From performativity to political economy: index investing, ETFs and asset manager capitalism», *New Political Economy*, 3, n.º 21, 29 de octubre de 2015, pp. 257-273, <<https://doi.org/10.1080/13563467.2016.1094045>>.
- BRAUN, E. y P. DE VILLEPIN, «How Consultants like McKinsey Took over France», *POLITICO*, 8 de febrero de 2021, <<https://www.politico.eu/article/how-consultants-like-mckinsey-accenture-deloitte-took-over-france-bureaucracy-emmanuel-macron-coronavirus-vaccines/>>.
- BRILL, S., «Code Red», *Time*, 10 de marzo de 2014.
- BROOKMAN, J. T., S. CHANG y C. G. RENNIE, «CEO Cash and Stock-Based Compensation Changes, Layoff Decisions, and Shareholder Value», *Financial Review*, 42, n.º 1, 2007, pp. 99-119, <<https://doi.org/10.1111/j.1540-6288.2007.00163.x>>.

- BRUNSSON, N. y J. OLSEN, *The Reforming Organization*, Bergen, Fagbokforlaget, 1997.
- BUISSONNIERE, M., «D3: Management Consulting Firms in Global Health», en *Global Health Watch: An Alternative World Health Report*, Londres, Zed Books, 2019, pp. 278-297.
- BULLER, A., «"Doing Well by Doing Good?" Examining the Rise of ESG Investing», *Common Wealth*, 20 de diciembre de 2020: <<https://www.common-wealth.co.uk/publications/doing-well-by-doing-good>>.
- BURKART, K., «No McKinsey, It Will Not Cost \$9 Trillion per Year to Solve Climate Change», *Climate and Capital Media*, 17 de febrero de 2022, <<https://www.climateandcapitalmedia.com/no-mckinsey-it-will-not-cost-9-trillion-per-year-to-solve-climate-change/>>.
- BURKEMAN, O., «IBM "dealt directly with Holocaust organisers"», *The Guardian*, Internacional, 29 de marzo de 2002, <<https://www.theguardian.com/world/2002/mar/29/humanities.highereducation>>.
- BUSH, G. W., «Text of a Letter From The President to Senators Hagel, Helms, Craig, and Roberts», 13 de marzo de 2001, <<https://georgewbush-whitehouse.archives.gov/news/releases/2001/03/20010314.html>>.
- BUTLER, M. J. R. y E. FERLIE, «Developing Absorptive Capacity Theory for Public Service Organizations: Emerging UK Empirical Evidence», *British Journal of Management*, 31 n.º 2, 2020, pp. 344-364, <<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12342>>.
- CHENET, H., J. RYAN-COLLINS y F. VAN LERVEN, «Finance, Climate-Change and Radical Uncertainty: Towards a Precautionary Approach to Financial Policy», *Ecological Economics*, 183, 1 de mayo de 2021, <<https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2021.106957>>.
- CHENG, V., *Case Interview Secrets: A Former McKinsey Interviewer Reveals How to Get Multiple Job Offers in Consulting*, Seattle, Innovation Press, 2012.
- CHEUNG, A. B. L., «Repositioning the State and the Public Sector Reform Agenda: The Case of Hong Kong», en M. Ramesh, E. Araral y W. Xun, eds., *Reasserting the Public in Public Services: New Public Management Reforms*, Nueva York, Routledge, 2010.
- , «The Politics of New Public Management: Some Experience from Reforms in East Asia», en K. McLaughlin, S. P. Osborne y E. Ferlie, *New Public Management: Current Trends and Forecasts*, Londres, Routledge, 2001.
- CHONG, K., *Best Practice Management Consulting and the Ethics of Financialization in China*, Durham, Duke University Press, 2018.
- CHRISTENSEN, K., G. DOBLHAMMER, R. RAU y J. W. VAUPEL, «Ageing Populations: The Challenges Ahead», *Lancet*, 374, n.º 9696, 3 de octubre de 2009, pp. 1196-1208, <[https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(09\)61460-4](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(09)61460-4)>.

- CHRISTOPHERS, B., *Rentier Capitalism: Who Owns the Economy, and Who Pays for It?*, Londres, Verso Books, 2020.
- CLARK, T., *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry*, Malden, John Wiley & Sons, 2001.
- CLARK, T. y G. SALAMAN, «Telling Tales: Management Gurus' Narratives and the Construction of Managerial Identity», *Journal of Management Studies*, 35, n.º 2, 1998, pp. 137-161, <<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00088>>.
- COHEN, W. M. y D. A. LEVINTHAL, «Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation», *Administrative Science Quarterly*, 35, n.º 1, 1990, pp. 128-152, <<https://doi.org/10.2307/2393553>>.
- COLLINGTON, R., «Disrupting the Welfare State? Digitalisation and the Retrenchment of Public Sector Capacity», *New Political Economy*, 27, n.º 2, 2022, pp. 312-328, <<https://doi.org/10.1080/13563467.2021.1952559>>.
- , «Digital Public Assets: Rethinking value, access, control and ownership of public sector data», *Common Wealth*, 1 de noviembre de 2019, <<https://www.common-wealth.co.uk/reports/digital-public-assets-rethinking-value-access-and-control-of-public-sector-data-in-the-platform-age>>.
- COLLINS, M. y A. NEEDLE, Proyecto de historia oral del NASM, Glennan #5, grabación, 29 de mayo de 1987, <<https://airandspace.si.edu/research/projects/oral-histories/TRANSCPT/GLENNAN5.HTM>>.
- COMISIÓN DE BOLSA Y VALORES, «Investment Advisers Act of 1940, Release n.º 5912, Administrative Proceeding File n.º 3-20656, In the Matter of MIO Partners, Inc.», 2021, <<https://www.sec.gov/litigation/admin/2021/ia-5912.pdf>>.
- COMITÉ DE CUENTAS PÚBLICAS DE LA CÁMARA DE LOS COMUNES, «Test and Trace Update: Twenty-Third Report of Session 2021-22», Londres, Cámara de los Comunes, 21 de octubre de 2021, <<https://publications.parliament.uk/pa/cm5802/cmselect/cmpubacc/182/report.html>>.
- CONTRACTS FINDER, «Support to Health Research Authority: Research Review Programme», GOV.UK, 2021, <<https://www.contractsfinder.service.gov.uk/Notice/d08e4df0-9670-4dab-866f-fd1ce541fe96>>.
- CORDELLI, C., *The Privatized State*, Princeton, Princeton University Press, 2020.
- CORNELL, B. y A. DAMODARAN, «Valuing ESG: Doing Good or Sounding Good?», Escuela de Negocios Stern, Universidad de Nueva York, 20 de marzo de 2020, <<https://doi.org/10.2139/ssrn.3557432>>.
- COSTAS, J. y P. FLEMING, «Beyond Dis-Identification: Towards a Theory of Self-Alienation in Contemporary Organizations», *Human Relations*, 62, n.º 3, 2009, pp. 353-378.

- CRAIG, D. y R. BROOKS, *Plundering the Public Sector: How New Labour Are Letting Consultants Run off with £70 Billion of Our Money*, Londres, Constable, 2006.
- CROUCH, C., «9. The Paradoxes of Privatisation and Public Service Outsourcing», *The Political Quarterly*, Rethinking Capitalism, 86, n.º S1, 2015, pp. 156-171, <<https://doi.org/10.1111/1467-923X.12238>>.
- DANNIN, E. y G. SINGH, «Collective Bargaining: Theory, Data and a Plan for Future Research», Rochester, Social Science Research Network, 15 de septiembre de 2005, <<https://doi.org/10.2139/ssrn.805144>>.
- DAVID, R. J., «Institutional Change and the Growth of Strategy Consulting in the United States», en M. Kipping y T. Clark, eds., *The Oxford Handbook of Management Consulting*, Oxford y Nueva York, Oxford University Press, 2012, <<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199235049.013.0004>>.
- DEN DIGITALE TASKFORCE, «På Vej Mod Digital Forvaltning: Vision Og Strategi for Den Offentlige Sektor», Copenhagen, Gobierno de Dinamarca, enero de 2002.
- , «Strategi for Digital Forvaltning 2004-06», Copenhagen, 2004.
- , «Strategi for Digitalisering Af Den Offentlige Sektor 2007-2010», Copenhagen, junio de 2007.
- DENTON, H. y M. F. KAIL, «Nigeria and the World Bank: Learning from the Past, Looking to the Future», Washington D. C., Banco Mundial, 1995, <<https://documents1.worldbank.org/curated/en/235001468775775060/pdf/37328.pdf>>.
- DOSI, G., R. R. NELSON y S. G. WINTER, «Introduction», en *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford, Oxford University Press, 2001, <<https://oxford.universitypressscholarship.com/view/10.1093/0199248540.001.0001/acprof-9780199248544>>.
- DRUCKER, P. F., «Why Management Consultants», en M. Zimet y R. G. Greenwood, eds., *The Evolving Science of Management*, Nueva York, American Management Associations, 1979, pp. 475-478.
- DRUM, B., «Privatization in Africa», *The Columbia Journal of World Business*, 28, n.º 1, 1 de marzo de 1993, pp. 144-149, <[https://doi.org/10.1016/0022-5428\(93\)90060-3](https://doi.org/10.1016/0022-5428(93)90060-3)>.
- DUFOUR, M. y Ö. ORHANGAZI, «Growth and Distribution after the 2007-2008 US Financial Crisis: Who Shouldered the Burden of the Crisis?», *Review of Keynesian Economics*, 4, n.º 2, 1 de abril de 2016, pp. 151-174, <<https://doi.org/10.4337/roke.2016.02.02>>.
- DUNLEAVY, P. y C. HOOD, «From Old Public Administration to New Public Management», *Public Money & Management*, 14, n.º 3, 1 de julio de 1994, pp. 9-16, <<https://doi.org/10.1080/09540969409387823>>.
- DUNLEAVY, P., H. MARGETTS, S. BASTOW y J. TINKLER, *Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and e-Government*, Oxford, Oxford University Press, 2006, <<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199296194.001.0001>>.

- DUNLEAVY, P. y H. Z. MARGETTS, «The Second Wave of Digital Era Governance», Rochester, Social Science Research Network, 2010, <<https://papers.ssrn.com/abstract=1643850>>.
- EJERSBO, N. y C. GREVE, «Digital Era Governance Reform and Accountability: The Case of Denmark», en T. Christensen y P. Lægreid, eds., *The Routledge Handbook to Accountability and Welfare State Reforms*, Londres, Routledge, 2016.
- EURODAD, «History RePPPeated: How Public Private Partnerships Are Failing», Bruselas, septiembre de 2018, <<https://www.eurodad.org/historyrepppeated>>.
- FINCHAM, R., «The Client in the Client-Consultant Relation», en M. Kipping y T. Clark, eds., *The Oxford Handbook of Management Consulting*, Oxford, Nueva York, Oxford University Press, 2012, <<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199235049.013.0020>>.
- FINN, D., «Contracting out Welfare to Work in the USA: Delivery Lessons», Servicio de Documentación Corporativa, Portsmouth, Ministerio de Trabajo y Pensiones, 2007, <<https://pure.port.ac.uk/ws/portalfiles/portal/121182/10.PDF>>.
- FISH, A. J. M., D. H. KIM y S. VENKATRAMAN, «The ESG Sacrifice», Universidad Cornell, documento de trabajo, 17 de noviembre de 2019, <<https://doi.org/10.2139/ssrn.3488475>>.
- FISHER, S. R. y M. A. WHITE, «Downsizing in a Learning Organization: Are There Hidden Costs?», *The Academy of Management Review*, 25, n.º 1, 2000, pp. 244-251, <<https://doi.org/10.2307/259273>>.
- FORAY, D., D. C. MOWERY y R. R. NELSON, «Public R&D and Social Challenges: What Lessons from Mission R&D Programs?», *Research Policy: The need for a new generation of policy instruments to respond to the Grand Challenges*, 41, n.º 10, 1 de diciembre de 2012, pp. 1697-1702, <<https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.07.011>>.
- FORSYTHE, M. y W. BOGDANICH, «At McKinsey, Widespread Furor Over Work With Planet's Biggest Polluters», *The New York Times*, Negocios, 27 de octubre de 2021, <<https://www.nytimes.com/2021/10/27/business/mckinsey-climate-change.html>>.
- FORSYTHE, M., W. BOGDANICH y B. HICKEY, «As McKinsey Sells Advice, Its Hedge Fund May Have a Stake in the Outcome», *The New York Times*, Negocios, 19 de febrero de 2019, <<https://www.nytimes.com/2019/02/19/business/mckinsey-hedge-fund.html>>.
- FORSYTHE, M., K. GURNEY, S. ALECCI y B. HALLMAN, «How U.S. Firms Helped Africa's Richest Woman Exploit Her Country's Wealth», *The New York Times*, Internacional, 19 de enero de 2020, <<https://www.nytimes.com/2020/01/19/world/africa/isabel-dos-santos-angola.html>>.
- FRIEDMAN, M., «The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits», en W. Ch. Zimmerli, M. Holzinger y K. Richter, eds., *Corporate Ethics and Corporate*

- Governance*, Berlín y Heidelberg, Springer Berlin Heidelberg, 2007, pp. 173-178, <https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14>.
- FRONE, M. R. y A.-R. BLAIS, «Organizational Downsizing, Work Conditions, and Employee Outcomes: Identifying Targets for Workplace Intervention among Survivors», *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, n.º 3, 22 de enero de 2020, <<https://doi.org/10.3390/ijerph17030719>>.
- FROUD, J., «The Private Finance Initiative: Risk, Uncertainty and the State», *Accounting, Organizations and Society*, 28, n.º 6, 1 de agosto de 2003, pp. 567-589, <[https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00011-9](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00011-9)>.
- FUKUYAMA, F., *The End of History and the Last Man*, Londres, Penguin, 2020 (1992). [Hay trad. cast.: *El fin de la Historia y el último hombre*, Barcelona, Planeta, 1992].
- GAPPER, J., «McKinsey's Fingerprints Are All over Valeant», *Financial Times*, 23 de marzo de 2016, <<https://www.ft.com/content/0bb37fd2-ef63-11e5-aff5-19b4e253664a>>.
- GELLMAN, B. y L. POITRAS, «U.S., British Intelligence Mining Data from Nine U.S. Internet Companies in Broad Secret Program», *The Washington Post*, Investigación, 7 de junio de 2013, <https://www.washingtonpost.com/investigations/us-intelligence-mining-data-from-nine-us-internet-companies-in-broad-secret-program/2013/06/06/3a0c0da8-cebf-11e2-8845-d970ccb04497_story.html>.
- GEYS, B. y K. MAUSE, «Moonlighting Politicians: A Survey and Research Agenda», *The Journal of Legislative Studies*, 19, n.º 1, 1 de marzo de 2013, pp. 76-97, <<https://doi.org/10.1080/13572334.2013.737158>>.
- GIDDENS, A., *Beyond Left and Right: The Future of Radical Politics*, Stanford, Stanford University Press, 1994. [Hay trad. cast.: *Más allá de la izquierda y la derecha. El futuro de las políticas radicales*, Madrid, Cátedra, 2018].
- GLASSMAN, C. A., «SEC Speech: SEC Initiatives Under the Sarbanes-Oxley Act of 2002», discurso pronunciado en el College of Business and Economics, Fullerton, California, 28 de enero de 2003, <sec.gov/news/speech/spch012803cag.htm>.
- GOBIERNO DE AUSTRALIA, «Australia's Long-Term Emissions Reduction Plan: Modelling and Analysis», Canberra, noviembre de 2021, <<https://www.dcceew.gov.au/sites/default/files/documents/australias-long-term-emissions-reduction-plan-modelling.pdf>>.
- GOLSHAN, T., «Pete Buttigieg Was Part of McKinsey Team That Pushed Postal Service Privatization», *HuffPost*, Política, 13 de diciembre de 2019, <https://www.huffpost.com/entry/pete-buttigieg-mckinsey-postal-service_n_5df3dca0e4b0ae01a1e00863>.
- GORE, A., «From Red Tape to Results: Creating a Government That Works Better and Costs Less. Report of the National Performance Review», 7 de septiembre de 1993, <<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED384294.pdf>>.

- GREENWALD, G., «NSA Collecting Phone Records of Millions of Verizon Customers Daily», *The Guardian*, Estados Unidos, 6 de junio de 2013, <<https://www.theguardian.com/world/2013/jun/06/nsa-phone-records-verizon-court-order>>.
- GREENWOOD, R. y L. EMPSON, «The Professional Partnership: Relic or Exemplary Form of Governance?», *Organization Studies*, 24, n.º 6, 1 de julio de 2003, pp. 909-933, <<https://doi.org/10.1177/0170840603024006005>>.
- GROSS, A., J. POOR y M. T. ROBERSON, «Management Consulting in Central Europe», *Consulting to Management* 15, n.º 1, marzo de 2004, pp. 33-38.
- GRUPO INTERGUBERNAMENTAL DE EXPERTOS SOBRE EL CAMBIO CLIMÁTICO (IPCC), «AR6 Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability», Ginebra, 4 de abril de 2022, <<https://www.ipcc.ch/report/sixth-assessment-report-working-group-ii/>>.
- , «Climate Change Widespread, Rapid, and Intensifying», 9 de agosto de 2021, <<https://www.ipcc.ch/2021/08/09/ar6-wg1-20210809-pr/>>.
- , «Global Warming of 1.5 °C. An IPCC Special Report on the Impacts of Global Warming of 1.5 °C above Pre-Industrial Levels and Related Global Greenhouse Gas Emission Pathways, in the Context of Strengthening the Global Response to the Threat of Climate Change, Sustainable Development, and Efforts to Eradicate Poverty», 2018, <https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/sites/2/2019/06/SR15_Full_Report_High_Res.pdf>.
- HARGADON, A. B., «Firms as Knowledge Brokers: Lessons in Pursuing Continuous Innovation», *California Management Review*, 40, n.º 3, 1 de abril de 1998, pp. 209-227, <<https://doi.org/10.2307/41165951>>.
- HARVEY, D., *A Brief History of Neoliberalism*, Oxford, Oxford University Press, 2007. [Hay trad. cast.: *Breve historia del neoliberalismo*, Madrid, Akal, 2007].
- HARVEY, G., K. WALSHE y P. JAS, «Absorptive Capacity: How Organisations Assimilate and Apply Knowledge to Improve Performance», en G. Harvey, K. Walshe y P. Jas, eds., *Connecting Knowledge and Performance in Public Services: From Knowing to Doing*, Cambridge, Cambridge University Press, 2010, pp. 226-250, <<https://doi.org/10.1017/CBO9780511762000.012>>.
- HEUSINKVELD, S., *The Management Idea Factory: Innovation and Commodification in Management Consulting*, Nueva York, Routledge, 2013.
- HEUSINKVELD, S. y J. BENDERS, «Consultants and Organization Concepts», en M. Kipping y T. Clark, eds., *The Oxford Handbook of Management Consulting*, Oxford y Nueva York, Oxford University Press, 2012, <<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199235049.013.0005>>.
- HICKEL, J., «Quantifying National Responsibility for Climate Breakdown: An Equality-Based Attribution Approach for Carbon Dioxide Emissions in Excess of the Planetary Boundary», *The Lancet Planetary Health*, 4, n.º 9, 1 de

- septiembre de 2020, pp. e399-e404, <[https://doi.org/10.1016/S2542-5196\(20\)30196-0](https://doi.org/10.1016/S2542-5196(20)30196-0)>.
- HICKS, M., *Programmed Inequality: How Britain Discarded Women Technologists and Lost Its Edge in Computing*, Cambridge, MIT Press, 2017.
- HIGDON, H., *The Business Healers*, Nueva York, Random House, 1970.
- HODGE, G. y D. BOWMAN, «6. The "Consultocracy": The Business of Reforming Government», en G. Hodge, ed., *Privatization and Market Development*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2006.
- HOLMSTROM, B. y S. N. KAPLAN, «Corporate Governance and Merger Activity in the United States: Making Sense of the 1980s and 1990s», *The Journal of Economic Perspectives*, 15, n.º 2, 2001, pp. 121-144.
- HOMBURG, C. y P. STEBEL, «Determinants of Contract Terms for Professional Services», *Management Accounting Research*, 20, n.º 2, 1 de junio de 2009, pp. 129-145, <<https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.10.001>>.
- HOMBURG, V., C. POLLITT y S. VAN THIEL, «Introduction», en C. Pollitt, S. van Thiel y V. Homburg, *New Public Management in Europe: Adaptation and Alternatives*, Londres, Palgrave Macmillan UK, 2007, pp. 1-9, <https://doi.org/10.1057/9780230625365_1>.
- HOOD, C. y M. JACKSON, *Administrative Argument*, Dartmouth, Dartmouth Publishing Company, 1991.
- HORROCKS, I., «"Experts" and e-Government», *Information, Communication & Society*, 12, n.º 1, 1 de febrero de 2009, pp. 110-127, <<https://doi.org/10.1080/13691180802109030>>.
- HOUGHTON, J. T., G. J. JENKINS y J. J. EPHRAUMS, eds., *Climate Change: The IPCC Scientific Assessment*, Cambridge, Cambridge University Press, 1990. [Hay trad. cast.: *Cambio climático. Evaluación científica del IPCC*, Madrid, Instituto Nacional de Meteorología, 1992].
- HOXIE, R. F., *Scientific Management and Labor*, Nueva York y Londres, D. Appleton and Company, 1915, <<http://archive.org/details/scientificmanage00hoxi>>.
- HUGH-JONES, D., «Why Do Crises Go to Waste? Fiscal Austerity and Public Service Reform», *Public Choice*, 158, 2014, pp. 209-220, <<https://doi.org/10.1007/s11127-012-0002-5>>.
- IACOBucci, G., «Covid-19: One in Five Government Contracts Had Signs of Possible Corruption, Report Finds», *BMJ*, 373, 23 de abril de 2021, n1072, <<https://doi.org/10.1136/bmj.n1072>>.
- INNES, A., «The Limits of Institutional Convergence: Why Public Sector Outsourcing Is Less Efficient than Soviet Enterprise Planning», *Review of International Political Economy*, 28, n.º 6, 2021, pp. 1705-1728, <<https://doi.org/10.1080/09692290.2020.1786434>>.
- INSTITUTE FOR GOVERNMENT, «Government Procurement: The Scale and Nature of Contracting in the UK», Londres, 2018.

- INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN GRANTHAM SOBRE CAMBIO CLIMÁTICO Y MEDIOAMBIENTE, «What Is Climate Change Risk Disclosure?», LSE, 26 de febrero de 2018, <<https://www.lse.ac.uk/granthaminstitute/explainers/climate-change-risk-disclosure/>>.
- JÆGER, B. y K. LÖFGREN, «The History of the Future: Changes in Danish e-Government Strategies 1994-2010», *Information Polity*, 15, n.º 4, 1 de enero de 2010, pp. 253-269, <<https://doi.org/10.3233/IP-2010-0217>>.
- JAIN, S. H., B. W. POWERS y D. SANGHAVI, «Big Plans, Poor Execution: The Importance of Governmental Managerial Innovation to Health Care Reform», *Journal of General Internal Medicine*, 30, n.º 4, abril de 2015, pp. 395-397, <<https://doi.org/10.1007/s11606-014-3083-7>>.
- JENSEN, M. C., «Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers», *The American Economic Review*, 76, n.º 2, 1986, pp. 323-329.
- JOHNSTON, D. CAY, «Enron Avoided Income Taxes In 4 of 5 Years», *The New York Times*, última edición (Costa Este), 17 de enero de 2002, <<https://www.nytimes.com/2002/01/17/business/enron-s-collapse-the-havens-enron-avoided-income-taxes-in-4-of-5-years.html>>.
- JOSHI, K., «Scott Morrison's Net Zero Modelling Reveals a Slow, Lazy and Shockingly Irresponsible Approach to "Climate Action"», *The Guardian*, Medioambiente, 12 de noviembre de 2021, <<https://www.theguardian.com/environment/2021/nov/13/scott-morrison-net-zero-modelling-reveals-a-slow-lazy-and-shockingly-irresponsible-approach-to-climate-action>>.
- JUPE, R. y W. FUNNELL, «Neoliberalism, Consultants and the Privatisation of Public Policy Formulation: The Case of Britain's Rail Industry», *Critical Perspectives on Accounting*, 29, 1 de junio de 2015, pp. 65-85, <<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2015.02.001>>.
- KATTEL, R., A. CEPILOVS, T. KALVET y V. LEMBER, *Public Sector Innovation Indicators: Towards a New Evaluative Framework*, 2015, <<https://doi.org/10.13140/RG.2.1.5150.3120>>.
- KATTEL, R. y M. MAZZUCATO, «Mission-Oriented Innovation Policy and Dynamic Capabilities in the Public Sector», *Industrial and Corporate Change*, 27, n.º 5, 1 de octubre de 2018, pp. 787-801, <<https://doi.org/10.1093/icc/dty032>>.
- KEELE, S., «Outsourcing Adaptation: Examining the Role and Influence of Consultants in Governing Climate Change Adaptation», Universidad de Melbourne, 2017, <<http://minerva-access.unimelb.edu.au/handle/11343/194276>>.
- , «Taming Uncertainty: Climate Policymaking and the Spatial Politics of Privatized Advice», en C. Hurl y A. Vogelpohl, eds., *Professional Service Firms and Politics in a Global Era: Public Policy, Private Expertise*, Cham, Springer International Publishing, 2021, pp. 53-75.

- KELLY, D., *The Red Taylorist: The Life and Times of Walter Nicholas Polakov*, Bingley, Emerald Group Publishing, 2020.
- KERSBERGEN, K. VAN y B. VIS, *Comparative Welfare State Politics*, Cambridge, Cambridge University Press, 2014.
- KESICKI, F., «Marginal Abatement Cost Curves for Policy Making – Expert-Based vs. Model- Derived Curves», presentado en la 33.^a Conferencia Internacional de la IAEE, 6-9 de junio de 2010, Río de Janeiro, Instituto de Energía del UCL, 2011, <https://www.homepages.ucl.ac.uk/~ucft347/Kesicki_MACC.pdf>.
- KIPPING, M., «Consultancies, Institutions and the Diffusion of Taylorism in Britain, Germany and France, 1920s to 1950s», *Business History*, 39, n.º 4, 1 de octubre de 1997, pp. 67-83, <<https://doi.org/10.1080/00076799700000146>>.
- , «Consultants and Internationalization», en T. da Silva Lopes, C. Lubinski y H. J. S. Tworek, eds., *The Routledge Companion to the Makers of Global Business*, Abingdon, Routledge, 2019, pp. 138-155.
- KIPPING, M. y L. ENGWALL, eds., *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*, Oxford y Nueva York, Oxford University Press, 2002.
- KIPPING, M. y T. CLARK, «Researching Management Consulting: An Introduction to the Handbook», en M. Kipping y T. Clark, eds., *The Oxford Handbook of Management Consulting*, Oxford y Nueva York, Oxford University Press, 2012.
- LAMMERS, C. J., «Transience and Persistence of Ideal Types in Organizational Theory», en M. Lousbury, S. B. Bacharach y N. Ditomaso, eds., *Research in the Sociology of Organizations*, Greenwich, JAI Press, 1988, pp. 203-224.
- LAPSLEY, I. y R. OLDFIELD, «Transforming the Public Sector: Management Consultants as Agents of Change», *European Accounting Review*, 10, n.º 3, 1 de septiembre de 2001, pp. 523-543, <<https://doi.org/10.1080/713764628>>.
- LAZONICK, W., «Innovative Enterprise or Sweatshop Economics?: In Search of Foundations of Economic Analysis», *Challenge*, 59, n.º 2, 3 de marzo de 2016, pp. 65-114, <<https://doi.org/10.1080/05775132.2016.1147297>>.
- , «Is the Most Unproductive Firm the Foundation of the Most Efficient Economy? How Penrosian Learning Confronts the Neoclassical Absurdity», *Institute for New Economic Thinking Working Paper Series*, n.º 111, 2020, <<https://www.ineteconomics.org/research/research-papers/is-the-most-unproductive-firm-the-foundation-of-the-most-efficient-economy-penrosian-learning-confronts-the-neoclassical-fallacy>>.
- LAZONICK, W. y E. SAKINÇ, «Do Financial Markets Support Innovation or Inequity in the Biotech Drug Development Process?», *Innovation and Inequality: New Indicators from Pharma and Beyond*, seminario, Escuela Universitaria Superior Sant'Anna, Pisa, Italia, 2010.
- LAZONICK, W. y J. S. SHIN, *Predatory Value Extraction: How the Looting of the Business Enterprise Became the US Norm and How Sustainable Prosperity Can Be Restored*, Oxford, Oxford University Press, 2020.

- LAZONICK, W. y M. MAZZUCATO, «The Risk-Reward Nexus in the Innovation-Inequality Relationship: Who Takes the Risks? Who Gets the Rewards?», *Industrial and Corporate Change*, 22, n.º 4, 1 de agosto de 2013, pp. 1093-1128, <<https://doi.org/10.1093/icc/dtt019>>.
- LAZONICK, W. y M. O'SULLIVAN, «Maximizing Shareholder Value: A New Ideology for Corporate Governance», *Economy and Society*, 29, n.º 1, 1 de enero de 2000, pp. 13-35, <<https://doi.org/10.1080/030851400360541>>.
- LAZONICK, W., Ö. TULUM, M. HOPKINS, M. E. SAKINÇ y K. JACOBSEN, «Financialization of the U.S. Pharmaceutical Industry», Instituto para un Nuevo Pensamiento Económico (INET), 2019, <<https://www.ineteconomics.org/perspectives/blog/financialization-us-pharma-industry>>.
- LEAVER, A., «Outsourcing Firms and the Paradox of Time Travel», *SPERI Blog*, 12 de febrero de 2018, <<http://speri.dept.shef.ac.uk/2018/02/12/outsourcing-firms-and-the-paradox-of-time-travel/>>.
- LEE, G. y J. BRUMER, «Managing Mission-Critical Government Software Projects: Lessons Learned from the HealthCare.Gov Project», IBM Center for The Business of Government, 2017, <<http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/Viewpoints%20Dr%20Gwanhoo%20Lee.pdf>>.
- LEI, D. y M. A. HITT, «Strategic Restructuring and Outsourcing: The Effect of Mergers and Acquisitions and LBOs on Building Firm Skills and Capabilities», *Journal of Management*, 21, n.º 5, 1 de octubre de 1995, pp. 835-859, <<https://doi.org/10.1177/014920639502100502>>.
- LENIN, V. I., «A "Scientific" System of Sweating», en *Lenin Collected Works*, vol. 18, Moscú, Progress Publishers, 1913, pp. 594-595, <<https://www.marxists.org/archive/lenin/works/1913/mar/13.htm>>. [Hay trad. cast.: *Obras completas*, Madrid, Akal, 1974, <<https://www.marxists.org/espanol/lenin/obras/oc/akal/index.htm>>].
- LEVINE, A. S., *Managing NASA in the Apollo Era*, Washington D. C., Administración Nacional de Aeronáutica y el Espacio, 1982.
- LEVINSON, D. R., «An Overview of 60 Contracts That Contributed to the Development and Operation of the Federal Marketplace», Washington D. C., Departamento de Salud y Servicios Humanos, Oficina del Inspector General, agosto de 2014.
- , «CMS Did Not Always Manage and Oversee Contractor Performance for the Federal Marketplace as Required by Federal Requirements and Contract Terms», Washington D. C., Departamento de Salud y Servicios Humanos, Oficina del Inspector General, septiembre de 2015.
- , «HealthCare.Gov: CMS Management of the Federal Marketplace. A Case Study», Washington D. C., Departamento de Salud y Servicios Humanos, Oficina del Inspector General, febrero de 2016.

- LEVITT, A., *Take on the Street: How to Fight for Your Financial Future*, Nueva York, Vintage, 2003.
- LEYS, C., «Intellectual Mercenaries and the Public Interest: Management Consultancies and the NHS», *Policy & Politics*, 27, n.º 4, 1 de septiembre de 1999, pp. 447-465, <<https://doi.org/10.1332/030557399782218353>>.
- LITTLER, C. R. y P. INNES, «Downsizing and Deknowledging the Firm», *Work, Employment and Society*, 17, n.º 1, 1 de marzo de 2003, pp. 73-100, <<https://doi.org/10.1177/0950017003017001263>>.
- LUNDVALL, B.-Å. y B. JOHNSON, «The Learning Economy», *Journal of Industry Studies*, 1, n.º 2, 1 de noviembre de 1994, pp. 23-42, <<https://doi.org/10.1080/136627194000000002>>.
- MACDOUGALL, I., «How McKinsey Is Making \$100 Million (and Counting) Advising on the Government's Bumbling Coronavirus Response», *ProPublica*, 15 de julio de 2020, <https://www.propublica.org/article/how-mckinsey-is-making-100-million-and-counting-advising-on-the-governments-bumbling-coronavirus-response?token=SstV5uby4K1aF_9o7uU0NxUx4Lmau-1g>.
- MACLEOD, D., «Privatization and the Limits of State Autonomy in Mexico: Rethinking the Orthodox Paradox», *Latin American Perspectives*, 32, n.º 4, 2005, pp. 36-64.
- MADELL, T., «The First Public Private Partnership in Health and Medical Care in Sweden», *European Public Private Partnership Law Review*, 5, n.º 4, 2010, pp. 235-236.
- MARGETTS, H., *Information Technology in Government: Britain and America*, Londres y Nueva York, Routledge, 1998.
- MAZZUCATO, M., *Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism*, Londres, Penguin, 2021. [Hay trad. cast.: *Misión economía. Una guía para cambiar el capitalismo*, Barcelona, Taurus, 2021].
- , *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*, Londres, Penguin, 2018 (2013). [Hay trad. cast.: *El Estado emprendedor. La oposición público vs. privado y sus mitos*, Barcelona, Taurus, 2022].
- , *The Value of Everything: Making and Taking in the Global Economy*, Londres, Penguin, 2019 (2017). [Hay trad. cast.: *El valor de las cosas. Quién produce y quién gana en la economía global*, Barcelona, Taurus, 2019].
- MAZZUCATO, M. y C. C. R. PENNA, «Beyond Market Failures: The Market Creating and Shaping Roles of State Investment Banks», *Journal of Economic Policy Reform*, 19, n.º 4, 1 de octubre de 2016, pp. 305-326, <<https://doi.org/10.1080/17487870.2016.1216416>>.
- MAZZUCATO, M., J. RYAN-COLLINS y G. GOUZOLIS, «Theorising and Mapping Modern Economic Rents», UCL IIPP *Working Paper Series*, WP 2020-13, junio de 2020, <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/sites/public-purpose/files/final_iipp-wp2020-13-theorising-and-mapping-modern-economic-rents_8_oct.pdf>.

- MAZZUCATO, M., R. CONWAY, E. M. MAZZOLI y S. ALBALA, «Creating and Measuring Dynamic Public Value at the BBC: A Scoping Report», Londres, Instituto para la Innovación y el Propósito Público del UCL, 8 de diciembre de 2020, <<https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/publications/2020/dec/creating-and-measuring-dynamic-public-value-bbc>>.
- MAZZUCATO, M., R. KATTEL, G. QUAGGIOTTO y M. BEGOVIC, «COVID-19 and the Need for Dynamic State Capabilities: An International Comparison», Development Futures Series Working Papers, Red Global de Políticas del PNUD, abril de 2021.
- MAZZUCATO, M. y V. ROY, «Rethinking Value in Health Innovation: From Mystifications towards Prescriptions», *Journal of Economic Policy Reform*, 22, n.º 2, 3 de abril de 2019, pp. 101-119, <<https://doi.org/10.1080/17487870.2018.1509712>>.
- MCDONALD, D., *The Firm: The Story of McKinsey and Its Secret Influence on American Business*, Nueva York, Simon & Schuster, 2014.
- MCDUGALD, M. S. y R. GREENWOOD, «Cuckoo in the Nest? The Rise of Management Consulting in Large Accounting Firms», en M. Kipping y T. Clark, eds., *The Oxford Handbook of Management Consulting*, Oxford y Nueva York, Oxford University Press, 2012, <<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199235049.013.0005>>.
- MC GEE, J., «The Influence of US Neoliberalism on International Climate Change Policy», en N. E. Harrison y J. Mikler, eds., *Climate Innovation: Liberal Capitalism and Climate Change*, Energy, Climate and the Environment Series, Londres, Palgrave Macmillan UK, 2014, pp. 193-214, <https://doi.org/10.1057/9781137319890_8>.
- MCGREAL, C., «Revealed: 60 % of Americans Say Oil Firms Are to Blame for the Climate Crisis», *The Guardian*, Medioambiente, 26 de octubre de 2021, <<https://www.theguardian.com/environment/2021/oct/26/climate-change-poll-oil-gas-companies-environment>>.
- MCKENNA, C. D., «Agents of Adhocracy: Management Consultants and the Reorganization of the Executive Branch, 1947-1949», *Business and Economic History*, 25, n.º 1, 1996, pp. 101-111.
- , «The Origins of Modern Management Consulting», *Business and Economic History*, 24, n.º 1, 1995, pp. 51-58.
- , *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century*, Cambridge, Cambridge University Press, 2010 (2006).
- MCLAUGHLIN, K., S. P. OSBORNE y E. FERLIE, *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*, Londres, Routledge, 2005.
- MCLEAN, B., «The Valeant Meltdown and Wall Street's Major Drug Problem», *Vanity Fair*, 5 de junio de 2016, <<https://www.vanityfair.com/news/2016/06/the-valeant-meltdown-and-wall-streets-major-drug-problem>>.
- MEDINA, E., *Cybernetic Revolutionaries: Technology and Politics in Allende's Chile*, Londres, MIT Press, 2014 (2011). [Hay trad. cast.: *Revolucionarios cibernéticos*].

- Tecnología y política en el Chile de Salvador Allende*, Santiago de Chile, LOM, 2013].
- MEIJLING, J., *Nya Karolinska – Ett Pilotprojekt För Marknadsstyrd Vård?*, Estocolmo, Arena Idé, 2018, <<https://arenaide.se/wp-content/uploads/sites/2/2018/03/rapport-nks-meijling-1.pdf>>.
- MERILÄINEN, S., J. TIENARI, R. THOMAS y R. DAVIES, «Management Consultant Talk: A Cross- Cultural Comparison of Normalizing Discourse and Resistance», *Organization*, 11, n.º 4, 2004, pp. 539-564.
- MERVYN, L. K., *Rethinking Public Private Partnerships*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2021.
- MICKLETHWAIT, J. y A. WOOLDRIDGE, *The Witch Doctors: Making Sense of the Management Gurus*, Nueva York, Three Rivers Press, 1998. [Hay trad. cast.: *La hora de los gurús. Visionarios y nuevos profetas de la gestión empresarial*, Madrid, Alianza, 1998].
- MINISTERIO DE FINANZAS DE DINAMARCA, «Et Solidt It-Fundament: Strategi for It-Styring i Staten», Copenhagen, 2017, <<https://digst.dk/media/21080/et-solidt-itfundament-strategi-for-itstyring-i-staten-9-12-19.pdf>>.
- MOMANI, B., «Management Consultants and the United States' Public Sector», *Business and Politics*, 15, n.º 3, octubre de 2013, pp. 381-399, <<https://doi.org/10.1515/bap-2013-0001>>.
- , «Professional Management Consultants in Transnational Governance», en L. Seabrooke y L. Folke Henriksen, eds., *Professional Networks in Transnational Governance*, Cambridge, Cambridge University Press, 2017, pp. 245-265, <<https://doi.org/10.1017/9781316855508.016>>.
- MORGAN, G., A. STURDY y M. FRENKEL, «The Role of Large Management Consultancy Firms in Global Public Policy», en D. Stone y K. Moloney, eds., *The Oxford Handbook of Global Policy and Transnational Administration*, Oxford, Oxford University Press, 2019, <<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198758648.013.39>>.
- MORI, A., «The impact of public services outsourcing on work and employment conditions in different national regimes», *European Journal of Industrial Relations*, 23, n.º 4, 1 de diciembre de 2017, pp. 347-364, <<https://doi.org/10.1177/0959680117694272>>.
- MOROZOV, E., «The Planning Machine», *The New Yorker*, 6 de octubre de 2014, <<http://www.newyorker.com/magazine/2014/10/13/planning-machine>>.
- MORPHET, J., *Outsourcing in the UK: Policies, Practices and Outcomes*, Bristol, Bristol University Press, 2021.
- MORRISON, A. y R. WENSLEY, «Boxing up or Boxed in?: A Short History of the Boston Consulting Group Share/Growth Matrix», *Journal of Marketing Management*, 7, n.º 2, 1 de enero de 1991, pp. 105-129, <<https://doi.org/10.1080/0267257X.1991.9964145>>.

- MURPHY, R. y S. STAUSHOLM, «The Big Four: A Study of Opacity», Bruselas, GUE/NGL – European United Left/Nordic Green Left, 2017, <<https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/20066/>>.
- NACIONES UNIDAS, «United Nations Framework Convention on Climate Change», Ginebra, 1992, <https://unfccc.int/files/essential_background/background_publications_htmlpdf/application/pdf/conveng.pdf>.
- NDIKUMANA, L. y J. K. BOYCE, eds., *On the Trail of Capital Flight from Africa: The Takers and the Enablers*, Oxford y Nueva York, Oxford University Press, 2022.
- NELSON, R. R. y S. G. WINTER, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, The Belknap Press of Harvard University Press, 1996.
- NIKOLOVA, N. y T. DEVINNEY, «The Nature of Client-Consultant Interaction: A Critical Review», en M. Kipping y T. Clark, eds., *The Oxford Handbook of Management Consulting*, Oxford y Nueva York, Oxford University Press, 2012.
- NIPPA, M. C. y K. PETZOLD, «Economic Functions of Management Consulting Firms – An Integrative Theoretical Framework», *Academy of Management Proceedings*, n.º 1, 1 de agosto de 2002, pp. B1-B6, <<https://doi.org/10.5465/apbpp.2002.7516887>>.
- OBASI, G. O. P., «Climate and Global Change in Relation to Sustainable Development: The Challenge to Science», *Proceedings of the Indian Academy of Sciences (Earth and Planetary Sciences)*, 102, n.º 1, marzo de 1993, pp. 27-34.
- OFICINA DE PRESUPUESTO DEL CONGRESO, «Research and Development in the Pharmaceutical Industry», Washington D. C., abril de 2021, <<https://www.cbo.gov/publication/57126>>.
- OFICINA DE RENDICIÓN DE CUENTAS DEL GOBIERNO DE ESTADOS UNIDOS, «Government Contractors: Are Service Contractors Performing Inherently Governmental Functions?», noviembre de 1991, <<https://www.gao.gov/assets/ggd-92-11.pdf>>.
- OFICINA NACIONAL DE AUDITORÍA (NAO), «Departments' Use of Consultants to Support Preparations for EU Exit», Londres, 7 de junio de 2019, <<https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2019/05/Departments-use-of-consultants-to-support-preparations-for-EU-Exit.pdf>>.
- , «The Choice of Finance for Capital Investment», Londres, marzo de 2015, <<https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2015/03/The-choice-of-finance-for-capital-investment.pdf>>.
- O'LEARY, M. y W. VALDMANIS, «An ESG Reckoning Is Coming», *Harvard Business Review*, 4 de marzo de 2021, <<https://hbr.org/2021/03/an-esg-reckoning-is-coming>>.
- OLIVER, D., «Exclusive: Government Spending on Management Consultants Trebles in Three Years», *BMJ*, 366, 5 de septiembre de 2019, l5404, <<https://doi.org/10.1136/bmj.l5404>>.

- O'MAHONEY, J. y C. MARKHAM, *Management Consultancy*, Oxford, Oxford University Press, 2013.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, «The Effective Abolition of Child Labour», Ginebra, 2022, <<https://www.ilo.org/public/english/standards/relm/gb/docs/gb280/pdf/gb-3-2-abol.pdf>>.
- PADGETT, J. F. y P. D. MCLEAN, «Organizational Invention and Elite Transformation: The Birth of Partnership Systems in Renaissance Florence», *American Journal of Sociology*, 111, n.º 5, marzo de 2006, pp. 1463-1568, <<https://doi.org/10.1086/498470>>.
- PANEL SOBRE FINANCIACIÓN PRIVADA, «Public Opportunity, Private Benefit: Progressing the Private Finance Initiative», Londres, Tesoro del Reino Unido, 1995.
- PATERLINI, M., «Director of Troubled Karolinska Hospital Resigns», *BMJ*, 363, 9 de octubre de 2018, k4249, <<https://doi.org/10.1136/bmj.k4249>>.
- , «Jobs Come under Threat at Troubled Karolinska Hospital in Sweden», *BMJ*, 367, 12 de noviembre de 2019, l6479, <<https://doi.org/10.1136/bmj.l6479>>.
- , «Troubled Rebuild of Stockholm's Landmark Hospital Has Cost Twice as Much as Planned», *BMJ*, 361, 25 de abril de 2018, k1816, <<https://doi.org/10.1136/bmj.k1816>>.
- PAULSEN, N., V. J. CALLAN, T. A. GRICE, D. ROONEY, C. GALLOIS, E. JONES, N. L. JIMMIESON y P. BORDIA, «Job uncertainty and personal control during downsizing: A comparison of survivors and victims», *Human Relations*, 58, n.º 4, 1 de abril de 2005, pp. 463-496, <<https://doi.org/10.1177/0018726705055033>>.
- PENROSE, E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Nueva York, Oxford University Press, 2009 (1959). [Hay trad. cast.: *Teoría del crecimiento de la empresa*, Madrid, Aguilar, 1962].
- PERL, A. y D. WHITE, «The Changing Role of Consultants in Canadian Policy Analysis», *Policy and Society*, 21, 31 de diciembre de 2002, pp. 49-73, <[https://doi.org/10.1016/S1449-4035\(02\)70003-9](https://doi.org/10.1016/S1449-4035(02)70003-9)>.
- PIERSON, P., *Dismantling the Welfare State?: Reagan, Thatcher and the Politics of Retrenchment*, Cambridge, Cambridge University Press, 1994.
- PIGGOTT, J., «2021 Analysis of UK Government Strategic Suppliers», Londres, Tussell, 2021, <<https://www.tussell.com/insights/uk-government-strategic-suppliers-2021>>.
- PISTOR, K., *The Code of Capital: How the Law Creates Wealth and Inequality*, Princeton, Princeton University Press, 2019. [Hay trad. cast.: *El código del capital. Cómo la ley crea riqueza y desigualdad*, Madrid, Capitán Swing, 2022].
- , «Public Sector Consultancy Market: 2021 Retrospective», Londres, Tussell, 2022, <<https://www.tussell.com/insights/public-sector-consultancy-market-2021-retrospective>>.

- POLANYI, K., *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*, Boston, Beacon Press, 2001 (1944). [Hay trad. cast.: *La gran transformación*, Barcelona, Virus, 2016].
- PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO, «World's Largest Survey of Public Opinion on Climate Change: A Majority of People Call for Wide-Ranging Action», 27 de enero de 2021, <<https://www.undp.org/press-releases/worlds-largest-survey-public-opinion-climate-change-majority-people-call-wide>>.
- PUYVELDE, D. VAN, *Outsourcing US Intelligence: Private Contractors and Government Accountability*, Edimburgo, Edinburgh University Press, 2019.
- REAL COLEGIO DE MÉDICOS DE MEDICINA GENERAL, «Briefing Paper: The Health and Social Care Bill, House of Lords Report Stage Briefing», Londres, 6 de febrero de 2012, <<https://www.rcgp.org.uk/-/media/Files/Policy/A-Z-policy/12-02-06-RCGP-HoL-Report-Stage-Briefing.ashx?la=en>>.
- RICE, A. y L. VALENTÍN ORTIZ, «The McKinsey Way to Save an Island: Why Is Bankrupt Puerto Rico Spending More than a Billion Dollars on Expert Advice?», *New York Magazine*, *Intelligencer*, 17 de abril de 2019, <<https://nymag.com/intelligencer/2019/04/mckinsey-in-puerto-rico.html>>.
- RIVETT, G., «1948-1957: Establishing the National Health Service», The Nuffield Trust, 13 de noviembre de 2019, <<https://www.nuffieldtrust.org.uk/chapter/1948-1957-establishing-the-national-health-service>>.
- ROPER, L. y PETTIT, J., «Development and the Learning Organisation», *Development in Practice Numbers*, 12, 1 de septiembre de 2002, <<https://doi.org/10.1080/0961450220149654>>.
- ROTHMAN, L., «How American Inequality in the Gilded Age Compares to Today», *Time*, 5 de febrero de 2018, <<https://time.com/5122375/american-inequality-gilded-age/>>.
- ROWLEY, C. y J. BAE, «Globalisation and Transformation of Human Resource Management in South Korea», *International Journal of Human Resource Management*, 13, 1 de mayo de 2002, pp. 522-549, <<https://doi.org/10.1080/09585190110111512>>.
- SAHLIN-ANDERSSON, K. y L. ENGWALL, *The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Flows, and Sources*, Stanford, Stanford University Press, 2002.
- SAINT-MARTIN, D., *Building the New Managerialist State: Consultants and the Politics of Public Sector Reform in Comparative Perspective*, Oxford, Oxford University Press, 2004.
- , «How the Reinventing Government Movement in Public Administration Was Exported from the U.S. to Other Countries», *International Journal of Public Administration*, 24, n.º 6, 1 de mayo de 2001, pp. 573-604, <<https://doi.org/10.1081/PAD-100104397>>.

- , «Management Consultancy and the Varieties of Capitalism», en I. Geva-May y M. Howlett, eds., *Routledge Handbook of Comparative Policy Analysis*, Londres, Taylor & Francis, 2017.
- , «The New Managerialism and the Policy Influence of Consultants in Government: An Historical-Institutionalist Analysis of Britain, Canada and France», *Governance*, 11, n.º 3, 1998, pp. 319-356, <<https://doi.org/10.1111/0952-1895.00074>>.
- SEABROOKE, L. y O. J. SENDING, «Contracting Development: Managerialism and Consultants in Intergovernmental Organizations», *Review of International Political Economy*, 27, n.º 4, 2 de julio de 2020, pp. 802-827, <<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09692290.2019.1616601>>.
- SECRETARÍA GENERAL DEL GOBIERNO DE SUECIA, «Future Challenges for Sweden: Final Report of the Commission on the Future of Sweden», Estocolmo, 2013, <<https://www.regeringen.se/contentassets/389793d478de411fbc83d8f512cb5013/future-challenges-for-sweden--final-report-of-the-commission-on-the-future-of-sweden>>.
- SHAOL, J., A. STAFFORD y P. STAPLETON, «The Cost of Using Private Finance to Build, Finance and Operate Hospitals», *Public Money & Management*, 28, n.º 2, 1 de abril de 2008, pp. 101-108, <<https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2008.00628.x>>.
- , «Partnerships and the Role of Financial Advisors: Private Control over Public Policy?», *Policy & Politics*, 35, n.º 3, 1 de julio de 2007, pp. 479-495, <<https://doi.org/10.1332/030557307781571678>>.
- SHAW, E., «The British Labour Government and the Private Finance Initiative in the National Health Service: A Case of Pragmatic Policy-Making?», *The Public Sector Innovation Journal*, 8, n.º 3, 2003.
- SHAXSON, N., «Angola: Oil and Capital Flight», en L. Ndikumana y J. K. Boyce, *On the Trail of Capital Flight from Africa: The Takers and the Enablers*, Oxford y Nueva York, Oxford University Press, 2022.
- SHIN, J.-S. y H.-J. CHANG, *Restructuring Korea Inc.*, Londres, RoutledgeCurzon, 2003.
- SHLEIFER, A. y R. W. VISHNY, «The Takeover Wave of the 1980s», *Science*, 249, n.º 4970, 1990, pp. 745-749.
- SKODVIN, T. y S. ANDRESEN, «An Agenda for Change in U.S. Climate Policies? Presidential Ambitions and Congressional Powers», *International Environmental Agreements*, 9, 1 de agosto de 2009, pp. 263-280, <<https://doi.org/10.1007/s10784-009-9097-7>>.
- SOARES DE OLIVEIRA, R., *Magnificent and Beggar Land: Angola Since the Civil War*, Londres, C. Hurst & Co., 2015.
- STEINER, R., C. KAISER y L. REICHMUTH, «Consulting for the Public Sector in Europe», en E. Ongaro y S. van Thiel, eds., *The Palgrave Handbook of Public*

- Administration and Management in Europe*, Londres, Palgrave Macmillan UK, 2018, pp. 475-495, <https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_25>.
- STRANGE, S., ed., «The Big Six Accountants», en *The Retreat of the State: The Diffusion of Power in the World Economy*, Cambridge Studies in International Relations, Cambridge, Cambridge University Press, 1996, pp. 135-146, <<https://doi.org/10.1017/CBO9780511559143.011>>. [Hay trad. cast.: *La retirada del Estado. La difusión del poder en la economía mundial*, Barcelona, Icaria, Fundación Intermón, 2001].
- STURDY, A., «The Consultancy Process – An Insecure Business?», *Journal of Management Studies*, 34, n.º 3, 1997, pp. 389-413, <<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00056>>.
- STURDY, A. y C. WRIGHT, «A Consulting Diaspora? Enterprising Selves as Agents of Enterprise», *Organization*, 15, n.º 3, 1 de mayo de 2008, pp. 427-444, <<https://doi.org/10.1177/1350508408088538>>.
- STURDY, A. y J. O'MAHONEY, «Explaining National Variation in the Use of Management Consulting Knowledge: A Framework», *Management Learning*, 49, n.º 5, 1 de noviembre de 2018, pp. 537-558, <<https://doi.org/10.1177/1350507618788993>>.
- STURDY, A., K. HANDLEY, T. CLARK y R. FINCHAM, *Management Consultancy: Boundaries and Knowledge in Action*, Oxford, Oxford University Press, 2009, <<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199212644.001.0001>>.
- SULL, D., C. SULL y B. ZWEIG, «Toxic Culture Is Driving the Great Resignation», *MIT Sloan Management Review*, 11 de enero de 2022, <<https://sloanreview.mit.edu/article/toxic-culture-is-driving-the-great-resignation/>>.
- SUROWIECKI, J., «The Roll-Up Racket», *The New Yorker*, 28 de marzo de 2016, <<http://www.newyorker.com/magazine/2016/04/04/inside-the-valeant-scandal>>.
- SYAL, R., «Brexit Drives Government Consultancy Fees to £450m in Three Years», *The Guardian*, 6 de octubre de 2020, <<https://www.theguardian.com/politics/2020/oct/06/brexit-drives-government-consultancy-fees-to-450m-in-three-years>>.
- SYAL, R., S. BOWERS y P. WINTOUR, «“Big Four” Accountants “Use Knowledge of Treasury to Help Rich Avoid Tax”», *The Guardian*, 26 de abril de 2013, <<https://www.theguardian.com/business/2013/apr/26/accountancy-firms-knowledge-treasury-avoid-tax>>.
- TAKALA, V. y R. KATTEL, «Dynamic Capabilities in the Public Sector: The Case of the UK's Government Digital Service», *UCL IIPP Working Paper Series*, 2021, <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/sites/public-purpose/files/final_iipp-2021-01_government-digital-service_kattel_takala.pdf>.
- TALLIS, R. y J. DAVIS, eds., *NHS SOS: How the NHS Was Betrayed – and How We Can Save It*, Londres, Oneworld Publications, 2013.

- TAYLOR, F. W., *The Principles of Scientific Management*, Mineola, Dover Publications Inc., 2003 (1911). [Hay trad. cast.: *Los principios del management científico*, Getxo, 42 Links Ediciones Digitales, 2013].
- TAYLOR, M., «Climate Change in the Caribbean – Learning Lessons from Irma and Maria», *The Guardian*, Medioambiente, 6 de octubre de 2017, <<http://www.theguardian.com/environment/2017/oct/06/climate-change-in-the-caribbean-learning-lessons-from-irma-and-maria>>.
- TEECE, D. J., G. PISANO y A. SHUEN, «Dynamic Capabilities and Strategic Management», *Strategic Management Journal*, 18, n.º 7, 1997, pp. 509-533, <[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)>.
- THE SUTTON TRUST, «Elitist Britain», Londres, 2019, <<https://www.suttontrust.com/wp-content/uploads/2019/12/Elitist-Britain-2019.pdf>>.
- THOMPSON, F. y N. RICCUCCI, «Reinventing Government», *Annual Review of Political Science*, 1, 28 de noviembre de 2003, pp. 231-257, <<https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.1.1.231>>.
- TINGLE, M. L., «Privatization and the Reagan Administration: Ideology and Application», *Yale Law & Policy Review*, 6, n.º 229, 1988, <<https://digitalcommons.law.yale.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1126&context=ylpr>>.
- TISDALL, P., *Agents of Change: Development and Practice of Management Consultancy*, Londres, Trafalgar Square Publishing, 1982.
- TOFFLER, B. L. y J. REINGOLD, *Final Accounting: Ambition, Greed, and the Fall of Arthur Andersen*, Nueva York, Currency, 2004.
- TRAUB, R., «Lenin and Taylor: The Fate of “Scientific Management” in the (Early) Soviet Union», *Telos*, n.º 37, 21 de septiembre de 1978, pp. 82-92, <<https://doi.org/10.3817/0978037082>>.
- TRUMBO VILA, S. y M. PETERS, «The Bail Out Business: Who Profits from Bank Rescues in the EU?», Ámsterdam, Transnational Institute, 2017, <https://www.tni.org/files/publication-downloads/tni_bail_out_eng_online0317.pdf>.
- TULUM, Ö., «Innovation and Financialization in the U.S. Biopharmaceutical Industry», Universidad de Liubliana, 2018.
- TULUM, Ö. y W. LAZONICK, «Financialized Corporations in a National Innovation System: The U.S. Pharmaceutical Industry», *International Journal of Political Economy*, 47, n.os 3-4, 2 de octubre de 2018, pp. 281-316, <<https://doi.org/10.1080/08911916.2018.1549842>>.
- TYSON, A. y B. KENNEDY, «Two-Thirds of Americans Think Government Should Do More on Climate», Centro de Investigación Pew, Clima, Energía y Medioambiente, 23 de junio de 2020,

<<https://www.pewresearch.org/science/2020/06/23/two-thirds-of-americans-think-government-should-do-more-on-climate/>>.

VAN DE VEN, A. H., reseña de *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, de Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, *Administrative Science Quarterly*, 28, n.º 4, 1983, pp. 621-624, <<https://doi.org/10.2307/2393015>>.

VAN DEN BERG, C., M. HOWLETT, A. MIGONE, M. HOWARD, F. PEMER y H. M. GUNTER, *Policy Consultancy in Comparative Perspective: Patterns, Nuances and Implications of the Contractor State*, Cambridge, Cambridge University Press, 2019.

VAN VUUREN, D., M. DEN ELZEN, M. BERK y A. DE MOOR, «An Evaluation of the Level of Ambition and Implications of the Bush Climate Change Initiative», *Climate Policy*, 2, n.º 4, 1 de diciembre de 2002, pp. 293-301, <[https://doi.org/10.1016/S1469-3062\(02\)00067-0](https://doi.org/10.1016/S1469-3062(02)00067-0)>.

VOLBERDA, H. W., N. J. FOSS y M. A. LYLES, «Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize Its Potential in the Organization Field», *Organization Science*, 21, n.º 4, 1 de agosto de 2010, pp. 931-951, <<https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0503>>.

VOLDGAARD, A. y M. RÜDIGER, «Innovative Enterprise, Industrial Ecosystems and Sustainable Transition: The Case of Transforming DONG Energy to Ørsted», en M. Lackner, B. Sajjadi y W.-Y. Chin, eds., *Handbook of Climate Change Mitigation and Adaptation*, Nueva York, Springer, 2020, pp. 1-52, <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-6431-0_160-1>.

WALUSZEWSKI, A., H. HAKANSSON e I. SNEHOTA, «The Public- Private Partnership (PPP) Disaster of a New Hospital – Expected Political and Existing Business Interaction Patterns», *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34, n.º 5, 1 de enero de 2019, pp. 1119-1130, <<https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2018-0377>>.

WANG, Y., «Global Management Consultancy in China», tesis doctoral, Universidad de Nueva Gales del Sur, Australia, 2009, <<http://unsworks.unsw.edu.au/fapi/data-stream/unsworks:7734/SOURCE01?view=true>>.

WEISS, A. E., *Management Consultancy and the British State: A Historical Analysis Since 1960*, Cham, Palgrave Macmillan, 2019.

WEISS, L. y E. THURBON, «Explaining Divergent National Responses to Covid-19: An Enhanced State Capacity Framework», *New Political Economy*, 27, n.º 4, 30 de octubre de 2021, pp. 697-712, <<https://doi.org/10.1080/13563467.2021.1994545>>.

WERR, A., «Knowledge Management and Management Consulting», en M. Kipping y T. Clark, eds., *The Oxford Handbook of Management Consulting*, Oxford y Nueva York, Oxford University Press, 2012.

WESCHLE, S., «Politicians' Private Sector Jobs and Parliamentary Behaviour», *American Journal of Political Science*, versión online previa a la publicación, 4 de

- septiembre de 2022, <<https://doi.org/10.1111/ajps.12721>>.
- WHITFIELD, D., «A Typology of Privatisation and Marketisation», Instituto Australiano para la Investigación Social, Universidad de Adelaida, Unidad de Estrategia de Servicios Europeos, 2006.
- WINTER, S. G., «Understanding Dynamic Capabilities», *Strategic Management Journal*, 24, n.º 10, 2003, pp. 991-995.
- WRIGHT, C. y M. KIPPING, «The Engineering Origins of the Consulting Industry and Its Long Shadow», en M. Kipping y T. Clark, eds., *The Oxford Handbook of Management Consulting*, Oxford y Nueva York, Oxford University Press, 2012.
- WRIGHT, C. y S.- H. KWON, «Business Crisis and Management Fashion: Korean Companies, Restructuring and Consulting Advice», *Asia Pacific Business Review*, 12, n.º 3, 1 de julio de 2006, pp. 355-373, <<https://doi.org/10.1080/13602380600597034>>.
- WU, X., M. RAMESH y M. HOWLETT, «Policy Capacity: A Conceptual Framework for Understanding Policy Competences and Capabilities», *Policy and Society*, 34, n.os 3-4, 1 de septiembre de 2015, pp. 165-171, <<https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2015.09.001>>.
- ZAHRA, S. A. y G. GEORGE, «Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension», *The Academy of Management Review*, 27, n.º 2, 2002, pp. 185-203, <<https://doi.org/10.2307/4134351>>.
- ZOLLO, M. y S. WINTER, «From Organizational Routines to Dynamic Capabilities», *INSEAD Series*, WP 99-07, 1 de enero de 1999.

NOTAS

1

Introducción: el Gran Engaño, un embuste

[1] IBISWorld, «Global Management Consultants Industry – Market Research Report», 2021, <<https://www.ibisworld.com/default.aspx>>; Research and Markets, «Management Consulting Services Global Market Report 2022», diciembre de 2021, <<https://www.researchandmarkets.com/reports/5515095/management-consulting-services-global-market#src-pos-2>>.

[2] I. MacDougall, «How McKinsey Is Making \$100 Million (and Counting) Advising on the Government's Bumbling Coronavirus Response», *ProPublica*, 15 de julio de 2020, <https://www.propublica.org/article/how-mckinsey-is-making-100-million-and-counting-advising-on-the-governments-bumbling-coronavirus-response?token=SstV5uby4K1aF_9o7uU0NxUx4Lmau-1g>.

[3] J. Armitage, «List of Companies Handed £30bn of Public Money to Join UK Pandemic Response», 4 de mayo de 2021, <<https://www.standard.co.uk/business/government-covid-private-contracts-30-billion-pwc-deloitte-british-airways-b933081.html>>.

[4] J. Piggott, «Public Sector Consultancy Market: 2021 Retrospective», Londres, Tussell, 2022, <<https://www.tussell.com/insights/public-sector-consultancy-market-2021-retrospective>>.

[5] M. Johnson, «Italy's Destiny Hangs on €248bn Recovery Plan, Says Draghi», *Financial Times*, 26 de abril de 2021.

[6] M. Mazzucato, J. Ryan-Collins y G. Gouzoulis, «Theorising and Mapping Modern Economic Rents», UCL IIPP *Working Paper Series*, WP 2020-13, junio de 2020, <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/sites/public-purpose/files/final_iipp-wp2020-13-theorising-and-mapping-modern-economic-rents_8_oct.pdf>.

[7] G. Dosi, R. R. Nelson y S. G. Winter, «Introduction», en *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford, Oxford University Press, 2001, <<https://oxford.universitypressscholarship.com/view/10.1093/0199248540.001.0001/acprof-9780199248544>>; R. Kattel y M. Mazzucato, «Mission-Oriented Innovation Policy and Dynamic Capabilities in the Public Sector», *Industrial and Corporate Change*, 27, n.º 5, 1 de octubre de 2018, pp. 787-801,

<<https://doi.org/10.1093/icc/dty032>>; S. G. Winter, «Understanding Dynamic Capabilities», *Strategic Management Journal*, 24, n.º 10, 2003, pp. 991-995.

[8] L. Dunhill y R. Syal, «Whitehall “infantilised” by Reliance on Consultants, Minister Claims», *The Guardian*, Política, 29 de septiembre de 2020, <<http://www.theguardian.com/politics/2020/sep/29/whitehall-infantilised-by-reliance-on-consultants-minister-claims>>.

[9] A. Innes, «The Limits of Institutional Convergence: Why Public Sector Outsourcing Is Less Efficient than Soviet Enterprise Planning», *Review of International Political Economy*, 28, n.º 6, 2021, pp. 1705-1728, <<https://doi.org/10.1080/09692290.2020.1786434>>; B.-Å. Lundvall y B. Johnson, «The Learning Economy», *Journal of Industry Studies*, 1, n.º 2, 1 de noviembre de 1994, pp. 23-42, <<https://doi.org/10.1080/13662719400000002>>.

[10] K. Joshi, «Scott Morrison’s Net Zero Modelling Reveals a Slow, Lazy and Shockingly Irresponsible Approach to “Climate Action”», *The Guardian*, Medioambiente, 12 de noviembre de 2021, <<https://www.theguardian.com/environment/2021/nov/13/scott-morrison-net-zero-modelling-reveals-a-slow-lazy-and-shockingly-irresponsible-approach-to-climate-action>>.

[11] M. Mazzucato, *Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism*, Londres, Penguin, 2021. [Hay trad. cast.: *Misión economía. Una guía para cambiar el capitalismo*, Barcelona, Taurus, 2021].

2

¿Qué es el sector de la consultoría?

[12] E. Braun y R. Momtaz, «Use of Consultancies for Vaccine Rollout Sparks Controversy in France», *POLITICO*, 6 de enero de 2021, <<https://www.politico.eu/article/french-government-defends-mckinsey-coronavirus-vaccine-rollout/>>.

[13] E. Braun y P. de Villepin, «How Consultants like McKinsey Took over France», *POLITICO*, 8 de febrero de 2021, <<https://www.politico.eu/article/how-consultants-like-mckinsey-accenture-deloitte-took-over-france-bureaucracy-emmanuel-macron-coronavirus-vaccines/>>.

[14] L. Alderman, «France Hired McKinsey to Help in the Pandemic. Then Came the Questions», *The New York Times*, Negocios, 22 de febrero de 2021, <<https://www.nytimes.com/2021/02/22/business/france-mckinsey-consultants-covid-vaccine.html>>.

[15] Braun y De Villepin, «How Consultants like McKinsey Took over France».

[16] Alderman, «France Hired McKinsey to Help in the Pandemic. Then Came the Questions».

- [17]É. Assassi, «Un Phénomène Tentaculaire: L'influence Croissante Des Cabinets de Conseil Sur Les Politiques Publiques», Sénat, París, 16 de marzo de 2022, <<http://www.senat.fr/rap/r21-578-1/r21-578-11.pdf>>.
- [18]«Prosecutors Open Probe into French Government Use of Consulting Firms», *Financial Times*, 6 de abril de 2022.
- [19]Assassi, «Un Phénomène Tentaculaire: L'influence Croissante Des Cabinets de Conseil Sur Les Politiques Publiques», p. 15.
- [20]Braun y Momtaz, «Use of Consultancies for Vaccine Rollout Sparks Controversy in France».
- [21]D. Saint-Martin, «The New Managerialism and the Policy Influence of Consultants in Government: An Historical-Institutionalist Analysis of Britain, Canada and France», *Governance*, 11, n.º 3, 1998, p. 326, <<https://doi.org/10.1111/0952-1895.00074>>.
- [22]P. Maurer, «McKinsey, Citwell, Accenture... Ce que l'on sait des commandes passées par le gouvernement à des cabinets privés», *Public Senat*, 2 de marzo de 2021, <<https://www.publicsenat.fr/article/politique/mckinsey-citwell-accenture-ce-que-l-on-sait-des-commandes-passees-par-le>>.
- [23]MacDougall, «How McKinsey Is Making \$100 Million (and Counting) Advising on the Government's Bumbling Coronavirus Response».
- [24]Dunhill y Syal, «Whitehall "infantilised" by Reliance on Consultants, Minister Claims».
- [25]Consultancy.uk, «UK Consulting Industry Grows 2.5% in Spite of Pandemic», 20 de enero de 2021, <<https://www.consultancy.uk/news/26649/uk-consulting-industry-grows-25-in-spite-of-pandemic>>.
- [26]Consultancy.uk, «UK Consulting Industry Revenues Hit £14 Billion after Double-Digit Growth», 19 de enero de 2022, <<https://www.consultancy.uk/news/30179/uk-consulting-industry-revenues-hit-14-billion-after-double-digit-growth>>.
- [27]Armitage, «List of Companies Handed £30bn of Public Money to Join UK Pandemic Response».
- [28]*Ibid.*
- [29]Contracts Finder, «Support to Health Research Authority: Research Review Programme», GOV.UK, 2021, <<https://www.contractsfinder.service.gov.uk/Notice/d08e4df0-9670-4dab-866f-fd1ce541fe96>>.
- [30]Comisión de Cuentas Públicas de la Cámara de los Comunes, «Test and Trace Update: Twenty-Third Report of Session 2021-22», Londres, Reino Unido, Cámara de los Comunes, 21 de octubre de 2021, p. 5, <<https://committees.parliament.uk/publications/7651/documents/79945/default/>>.
- [31]Comisión de Cuentas Públicas de la Cámara de los Comunes, «Test and Trace Update: Twenty-Third Report of Session 2021-22».
- [32]Fecha de la entrevista: 13 de octubre de 2021.

- [33] S. Keele, «Outsourcing Adaptation: Examining the Role and Influence of Consultants in Governing Climate Change Adaptation», Universidad de Melbourne, 2017, <<http://minerva-access.unimelb.edu.au/handle/11343/194276>>.
- [34] G. Tett, «Why the US Federal Reserve turned again to BlackRock for help», *Financial Times*, 26 de marzo de 2021.
- [35] BlackRock, «About Financial Markets Advisory (FMA)», 2021, <<https://www.blackrock.com/financial-markets-advisory/about-fma>>.
- [36] A. E. Weiss, *Management Consultancy and the British State: A Historical Analysis Since 1960*, Cham, Palgrave Macmillan, 2019, p. 233.
- [37] Capgemini, «Business Services», 18 de julio de 2017, <<https://www.capgemini.com/service/business-services/>>.
- [38] McKinsey & Company, «McKinsey & Company», 2021, <<https://www.mckinsey.com>>.
- [39] D. Saint-Martin, «Management Consultancy and the Varieties of Capitalism», en *Routledge Handbook of Comparative Policy Analysis*, Londres, Taylor & Francis, 2017; Weiss, *Management Consultancy and the British State*.
- [40] Serco, «Sector Expertise: Our Key Markets», 2021, <<https://www.serco.com/sector-expertise>>.
- [41] R. Murphy y S. Stausholm, «The Big Four: A Study of Opacity», Bruselas, GUE/ NGL – European United Left/Nordic Green Left, 2017, <<https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/20066/>>.
- [42] A. C. Gross y J. Poor, «The Global Management Consulting Sector», *Business Economics*, octubre de 2008.
- [43] M. Kipping y T. Clark, «Researching Management Consulting: An Introduction to the Handbook», en M. Kipping y T. Clark, eds., *The Oxford Handbook of Management Consulting*, Oxford y Nueva York, Oxford University Press, 2012.
- [44] IBISWorld, «Global Management Consultants Industry – Market Research Report»; The Business Research Company, «Management Consulting Services Global Market Report 2020-30».
- [45] «America's Largest Private Companies», *Forbes*, 2021, <<https://www.forbes.com/largest-private-companies/list/>>; IBISWorld, «Global Management Consultants Industry – Market Research Report»; The Business Research Company, «Management Consulting Services Global Market Report 2020-30».
- [46] «Biggest Companies in the World by Market Cap 2020», Statista, 2021, <<https://www.statista.com/statistics/263264/top-companies-in-the-world-by-market-capitalization/>>.
- [47] Consulting.com, «The Top 50 Consulting Firms In 2019 By Revenue, Prestige, Growth & Employee Satisfaction», 2021, <<https://www.consulting.com/top-consulting-firms>>.
- [48] Saint-Martin, «Management Consultancy and the Varieties of Capitalism».
- [49] A. Sturdy y J. O'Mahoney, «Explaining National Variation in the Use of Management Consulting Knowledge: A Framework», *Management Learning*, 49,

n.º 5, 1 de noviembre de 2018, pp. 537-558, <<https://doi.org/10.1177/1350507618788993>>.

[50] J. O'Mahoney y C. Markham, *Management Consultancy*, Oxford, Oxford University Press, 2013.

[51] Sturdy y O'Mahoney, «Explaining National Variation in the Use of Management Consulting Knowledge».

[52] *Ibid.*

[53] Anderlini, «China Clamps down on US Consulting Groups».

[54] Wright y Kwon, «Business Crisis and Management Fashion».

[55] Sturdy y O'Mahoney, «Explaining National Variation in the Use of Management Consulting Knowledge».

[56] A. Bowman *et al.*, *What a Waste: Outsourcing and How It Goes Wrong*, Mánchester, Manchester University Press, 2015, p. 3.

[57] J. Piggott, «2021 Analysis of UK Government Strategic Suppliers», Londres, Tussell, 2021, <<https://www.tussell.com/insights/uk-government-strategic-suppliers-2021>>.

[58] Calculado a partir de datos financieros de las empresas que son públicos.

[59] Weiss, *Management Consultancy and the British State*, pp. 231-232.

[60] P. Curtis, «Whitehall Supplier Offers Year's Worth of Free Contracts While Times Are Tough», *The Guardian*, Política, 2 de enero de 2011, <<https://www.theguardian.com/politics/2011/jan/02/kpmg-government-supplier-contracts-consultancy>>.

[61] S. Shrikanth, «Government Use of Consultants Soars in India», *Financial Times*, 26 de junio de 2019.

[62] *Ibid.*

[63] C. Baraka, «The Failed Promise of Kenya's Smart City», *Rest of World*, 1 de junio de 2021, <<https://restofworld.org/2021/the-failed-promise-of-kenyas-smart-city/>>.

[64] C. Yeap, «Vision 2020: Mission Unrealised», *The Edge Markets*, 12 de enero de 2021, <<http://www.theedgemarkets.com/article/vision-2020-mission-unrealised>>; «"Vision Mumbai a Recipe for Disaster"», *The Times of India*, 18 de diciembre de 2003, <<https://timesofindia.indiatimes.com/city/mumbai/vision-mumbai-a-recipe-for-disaster/articleshow/365817.cms>>.

[65] T. Sipahutar, «Indonesia Picks McKinsey to Revamp Firms with \$172b Sales», *The Jakarta Post*, 7 de febrero de 2020, <<https://www.thejakartapost.com/news/2020/02/07/indonesia-picks-mckinsey-to-revamp-firms-with-172b-sales.html>>.

[66] H. Wootton, «Senate Scrutinises BCG's \$1.32m AusPost Work», *The Australian Financial Review*, 4 de mayo de 2021, <<https://www.afr.com/companies/professional-services/senate-scrutinises-bcg-s-1-32m-auspost-work-20210504-p57onz>>.

[67] Consultancy.uk, «Value for Money Questioned in Consulting Firm's Pandemic Charity Role», 27 de agosto de 2021,

<<https://www.consultancy.uk/news/28821/value-for-money-questioned-in-consulting-firms-pandemic-charity-role>>.

[68] M. Marriage y J. Cotterill, «McKinsey to Repay Fees from Contract with South Africa Utility», *Financial Times*, 6 de julio de 2018.

[69] J. Cotterill, «Zuma presided over rampant corruption, says South Africa inquiry», *Financial Times*, 5 de enero de 2022.

[70] G. Parker, M. O'Dwyer y J. Cotterill, «Bain & Co takes legal action to overturn UK state contract ban», *Financial Times*, 2 de septiembre de 2022.

3

Los orígenes de la consultoría: una breve historia

[71] E. Morozov, «The Planning Machine», *The New Yorker*, 6 de octubre de 2014, <<http://www.newyorker.com/magazine/2014/10/13/planning-machine>>.

[72] E. Medina, *Cybernetic Revolutionaries: Technology and Politics in Allende's Chile*, Londres, MIT Press, 2014 (2011). [Hay trad. cast.: *Revolucionarios cibernéticos. Tecnología y política en el Chile de Salvador Allende*, Santiago de Chile, LOM, 2013].

[73] Weiss, *Management Consultancy and the British State*, p. 3.

[74] C. Leys, «Intellectual Mercenaries and the Public Interest: Management Consultancies and the NHS», *Policy & Politics*, 27, n.º 4, 1 de septiembre de 1999, pp. 447-465, <<https://doi.org/10.1332/030557399782218353>>.

[75] N. Bamforth y P. Leyland, *Accountability in the Contemporary Constitution*, Oxford, Oxford University Press, 2013; R. Tallis y J. Davis, eds., *NHS SOS: How the NHS Was Betrayed – and How We Can Save It*, Londres, Oneworld Publications, 2013.

[76] Real Colegio de Médicos de Medicina General, «Briefing Paper: The Health and Social Care Bill, House of Lords Report Stage Briefing», Londres, 6 de febrero de 2012, <<https://www.rcgp.org.uk/-/media/Files/Policy/A-Z-policy/12-02-06-RCGP-HoL-Report-Stage-Briefing.ashx?la=en>>.

[77] J. Moulds, «NHS Body “Wastes Millions on Flawed Financial Advice”», *The Guardian*, Sociedad, 21 de julio de 2018, <<https://www.theguardian.com/society/2018/jul/21/nhs-trust-wastes-million-on-flawed-financial-advice-london-north-west>>.

[78] Weiss, *Management Consultancy and the British State*, p. 231.

[79] C. D. McKenna, *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century*, Cambridge, Cambridge University Press, 2010; C. D. McKenna, «The Origins of Modern Management Consulting», *Business and Economic History*, 24, n.º 1, 1995, pp. 51-58; M. Kipping, «Consultancies, Institutions and the Diffusion of Taylorism in Britain, Germany and France, 1920s to 1950s», *Business*

- History*, 39, n.º 4, 1 de octubre de 1997, pp. 67-83, <<https://doi.org/10.1080/00076799700000146>>.
- [80] McKenna, *The World's Newest Profession*, p. 29.
- [81] Arthur D. Little, «History», 31 de mayo de 2017, <<https://www.adlittle.com/en/timeline>>.
- [82] C. Wright y M. Kipping, «The Engineering Origins of the Consulting Industry and Its Long Shadow», en Tipping y Clark, eds., *The Oxford Handbook of Management Consulting*.
- [83] R. F. Hoxie, *Scientific Management and Labor*, Nueva York y Londres, D. Appleton and Company, 1915, <<http://archive.org/details/scientificmanage00hoxi>>.
- [84] A. M. Blake y J. L. Moseley, «One Hundred Years after *The Principles of Scientific Management*: Frederick Taylor's Life and Impact on the Field of Human Performance Technology», *Performance Improvement*, 49, n.º 4, 2010, pp. 27-34, <<https://doi.org/10.1002/pfi.20141>>.
- [85] F. W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, Mineola, Dover Publications, 2003 (1911). [Hay trad. cast.: *Los principios del management científico*, Getxo, 42 Links Ediciones Digitales, 2013].
- [86] *Ibid.*
- [87] *Ibid.*
- [88] V. I. Lenin, «A "Scientific" System of Sweating», en *Lenin Collected Works*, vol. 18, Moscú, Progress Publishers, 1913, pp. 594-595, <<https://www.marxists.org/archive/lenin/works/1913/mar/13.htm>> [hay trad. cast.: *Obras completas*, Madrid, Akal, 1974, <<https://www.marxists.org/espanol/lenin/obras/oc/akal/index.htm>>]; R. Traub, «Lenin and Taylor: The Fate of "Scientific Management" in the (Early) Soviet Union», *Telos*, n.º 37, 21 de septiembre de 1978, pp. 82-92, <<https://doi.org/10.3817/0978037082>>.
- [89] McKenna, *The World's Newest Profession*, p. 59; D. Kelly, *The Red Taylorist: The Life and Times of Walter Nicholas Polakov*, Bingley, Emerald Group Publishing, 2020, p. 93.
- [90] BCG, «What Is the Growth Share Matrix?», 2021, <<https://www.bcg.com/about/our-history/growth-share-matrix>>.
- [91] A. Morrison y R. Wensley, «Boxing up or Boxed in?: A Short History of the Boston Consulting Group Share/ Growth Matrix», *Journal of Marketing Management*, 7, n.º 2, 1 de enero de 1991, pp. 105-129, <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0267257X.1991.9964145>>.
- [92] McKenna, *The World's Newest Profession*.
- [93] *Ibid.*, pp. 16-17.
- [94] D. McDonald, *The Firm: The Story of McKinsey and Its Secret Influence on American Business*, Nueva York, Simon & Schuster, 2014, p. 29.
- [95] Encyclopedia of Chicago, «Antiunionism», 2021, <<http://www.encyclopedia.chicagohistory.org/pages/55.html>>.

[96] McDonald, *The Firm*, p. 29.

[97] McDonald, *The Firm*.

[98] R. J. David, «Institutional Change and the Growth of Strategy Consulting in the United States», en Tipping y Clark, eds., *The Oxford Handbook of Management Consulting*; J. Bowman, *Booz, Allen & Hamilton: Seventy Years of Client Service, 1914-1984*, Nueva York, Booz, Allen & Hamilton, 1984.

[99] M. Kipping, «Consultants and Internationalization», en T. da Silva Lopes, C. Lubinski y H. J. S. Tworek, eds., *The Routledge Companion to the Makers of Global Business*, Abingdon, Routledge, 2019, p. 141.

[100] David, «Institutional Change and the Growth of Strategy Consulting in the United States».

[101] McKenna, *The World's Newest Profession*, p. 102.

[102] M. Collins y A. Needell, Proyecto de historia oral del NASM, Glennan #5, grabación, 29 de mayo de 1987, <<https://airandspace.si.edu/research/projects/oral-histories/TRANSCPT/GLENNAN5.HTM>>.

[103] *Ibid.*

[104] McKenna, *The World's Newest Profession*, p. 102.

[105] *Ibid.*, pp. 81-82.

[106] A. S. Levine, *Managing NASA in the Apollo Era*, Washington D. C., Administración Nacional de Aeronáutica y el Espacio, 1982; Mazzucato, *Mission Economy*, pp. 93-102.

[107] David, «Institutional Change and the Growth of Strategy Consulting in the United States»; C. D. McKenna, «Agents of Adhocracy: Management Consultants and the Reorganization of the Executive Branch, 1947-1949», *Business and Economic History*, 25, n.º 1, 1996, pp. 101-111.

[108] David, «Institutional Change and the Growth of Strategy Consulting in the United States»; H. Higdon, *The Business Healers*, Nueva York, Random House, 1970.

[109] David, «Institutional Change and the Growth of Strategy Consulting in the United States».

[110] Saint-Martin, «Management Consultancy and the Varieties of Capitalism», p. 218.

[111] C. Boyd, «The Structural Origins of Conflicts of Interest in the Accounting Profession», *Business Ethics Quarterly*, 14, n.º 3, julio de 2004, p. 379, <<https://doi.org/10.5840/beq200414325>>.

[112] *Ibid.*, pp. 379-380.

[113] S. Strange, ed., «The Big Six Accountants», en *The Retreat of the State: The Diffusion of Power in the World Economy*, Cambridge Studies in International Relations, Cambridge, Cambridge University Press, 1996, pp. 135-146, <<https://doi.org/10.1017/CBO9780511559143.011>>. [Hay trad. cast.: *La retirada del Estado. La difusión del poder en la economía mundial*, Barcelona, Icaria, Fundación Intermón, 2001].

[114]J. Agar, *The Government Machine: A Revolutionary History of the Computer, History of Computing*, Cambridge, MIT Press, 2003; P. Dunleavy et al., *Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and e-Government*, Oxford, Oxford University Press, 2006,

<<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199296194.001.0001>>.

[115]Un hecho poco conocido sobre IBM es que firmó contratos con la Alemania nazi, y a través de ellos proporcionó tecnología que se utilizó en el Holocausto. Se ha discutido el alcance de su colaboración con el Tercer Reich. Por ejemplo, «no está claro que los ejecutivos de IBM en Nueva York supieran el uso final que se estaba dando a sus máquinas». No obstante, según el *Guardian*, IBM «no ha negado que sus filiales ayudaran a los nazis a gestionar el Holocausto» (Burkeman, 2002), y no hay duda de que la máquina Hollerith de IBM, un dispositivo de tabulación de tarjetas perforadas, se utilizó para monitorear a personas y trenes, y para cuestiones de logística durante el Holocausto (Black, 2012).

[116]M. Hicks, *Programmed Inequality: How Britain Discarded Women Technologists and Lost Its Edge in Computing*, Cambridge, MIT Press, 2017.

[117]Weiss, *Management Consultancy and the British State*.

[118]McKenna, *The World's Newest Profession*.

[119]*Ibid.*, p. 20.

[120]*Ibid.*, p. 237.

[121]M. Kipping y L. Engwall, eds., *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*, Nueva York y Oxford, Oxford University Press, 2002.

[122]D. Harvey, *A Brief History of Neoliberalism*, Oxford, Oxford University Press, 2007. [Hay trad. cast.: *Breve historia del neoliberalismo*, Madrid, Akal, 2007].

[123]C. Crouch, «9. The Paradoxes of Privatisation and Public Service Outsourcing», *The Political Quarterly*, Rethinking Capitalism, 86, n.º S1, 2015, pp. 156-171, <<https://doi.org/10.1111/1467-923X.12238>>.

[124]K. Albertson y P. Stepney, «1979 and All That: A 40- Year Reassessment of Margaret Thatcher's Legacy on Her Own Terms», *Cambridge Journal of Economics*, 44, n.º 2, 19 de marzo de 2020, p. 331, <<https://doi.org/10.1093/cje/bez037>>.

[125]A. Shleifer y R. W. Vishny, «The Takeover Wave of the 1980s», *Science*, 249, n.º 4970, 1990, pp. 745-749; B. Holmstrom y S. N. Kaplan, «Corporate Governance and Merger Activity in the United States: Making Sense of the 1980s and 1990s», *Journal of Economic Perspectives*, 15, n.º 2, 2001, pp. 121-144.

[126]McKenna, *The World's Newest Profession*, p. 230.

[127]G. Hodge y D. Bowman, «6. The "Consultocracy": The Business of Reforming Government», en G. Hodge, ed., *Privatization and Market Development*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2006.

[128]Saint-Martin, «Management Consultancy and the Varieties of Capitalism», p. 677.

[129]Saint-Martin, «The New Managerialism and the Policy Influence of Consultants in Government», p. 333.

[130]A. Perl y D. White, «The Changing Role of Consultants in Canadian Policy Analysis», *Policy and Society*, 21, 31 de diciembre de 2002, p. 52, <[https://doi.org/10.1016/S1449-4035\(02\)70003-9](https://doi.org/10.1016/S1449-4035(02)70003-9)>; en C. van den Berg *et al.*, *Policy Consultancy in Comparative Perspective: Patterns, Nuances and Implications of the Contractor State*, Cambridge, Cambridge University Press, 2019.

[131]C. van den Berg *et al.*, *Policy Consultancy in Comparative Perspective: Patterns, Nuances and Implications of the Contractor State*, Cambridge, Cambridge University Press, 2019.

[132]Hodge y Bowman, «6. The "Consultocracy": The Business of Reforming Government».

[133]Weiss, *Management Consultancy and the British State*.

[134]R. Jupe y W. Funnell, «Neoliberalism, Consultants and the Privatisation of Public Policy Formulation: The Case of Britain's Rail Industry», *Critical Perspectives on Accounting*, 29, 1 de junio de 2015, pp. 65-85, <<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2015.02.001>>.

[135]M. L. Tingle, «Privatization and the Reagan Administration: Ideology and Application», *Yale Law & Policy Review*, 6, n.º 229, 1988, <<https://core.ac.uk/download/pdf/72836366.pdf>>.

[136]Oficina de Rendición de Cuentas del Gobierno de Estados Unidos, «Government Contractors: Are Service Contractors Performing Inherently Governmental Functions?», noviembre de 1991, <<https://www.gao.gov/assets/ggd-92-11.pdf>>.

[137]P. Dunleavy y C. Hood, «From Old Public Administration to New Public Management», *Public Money & Management*, 14, n.º 3, 1 de julio de 1994, pp. 9-16, <<https://doi.org/10.1080/09540969409387823>>; V. Homburg, C. Pollitt y S. van Thiel, «Introduction», en C. Pollitt, S. van Thiel y V. Homburg, eds., *New Public Management in Europe: Adaptation and Alternatives*, Londres, Palgrave Macmillan UK, 2007, pp. 1-9, <https://doi.org/10.1057/9780230625365_1>; K. McLaughlin, S. P. Osborne y E. Ferlie, *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*, Londres, Routledge, 2005.

[138]D. Saint-Martin, *Building the New Managerialist State: Consultants and the Politics of Public Sector Reform in Comparative Perspective*, Oxford, Oxford University Press, 2004.

[139]C. Hood y M. Jackson, *Administrative Argument*, Dartmouth, Dartmouth Publishing Company, 1991, p. 19.

[140]Hodge y Bowman, «6. The "Consultocracy": The Business of Reforming Government», p. 100.

[141]I. Lapsley y R. Oldfield, «Transforming the Public Sector: Management Consultants as Agents of Change», *European Accounting Review*, 10, n.º 3, 1 de septiembre de 2001, p. 530, <<https://doi.org/10.1080/713764628>>.

- [142]Hodge y Bowman, «6. The "Consultocracy": The Business of Reforming Government».
- [143]Corporación Federal de Seguro de Depósitos, *Volume I: An Examination of the Banking Crises of the 1980s and Early 1990s*, vol. 1, Arlington, 1997, <<https://www.fdic.gov/bank/historical/history/vol1.html>>.
- [144]H. Denton y M.-F. Kail, «Nigeria and the World Bank: Learning from the Past, Looking to the Future», Washington D. C., Banco Mundial, 1995, <<https://documents1.worldbank.org/curated/en/235001468775775060/pdf/37328.pdf>>.
- [145]B. Drum, «Privatization in Africa», *The Columbia Journal of World Business*, 28, n.º 1, 1 de marzo de 1993, p. 148, <[https://doi.org/10.1016/0022-5428\(93\)90060-3](https://doi.org/10.1016/0022-5428(93)90060-3)>.
- [146]Banco Mundial, «Project Completion Report: Guinea-Bissau», 8 de diciembre de 1995, p. 31, <<https://documents1.worldbank.org/curated/en/423171468250281737/pdf/multi0page.pdf>>.
- [147]D. MacLeod, «Privatization and the Limits of State Autonomy in Mexico: Rethinking the Orthodox Paradox», *Latin American Perspectives*, 32, n.º 4, 2005, pp. 51-52.
- [148]A. B. L. Cheung, «Repositioning the State and the Public Sector Reform Agenda: The Case of Hong Kong», en M. Ramesh, E. Araral y W. Xun, eds., *Reasserting the Public in Public Services: New Public Management Reforms*, Nueva York, Routledge, 2010; A. B. L. Cheung, «The Politics of New Public Management: Some Experience from Reforms in East Asia», en Ramesh *et al.*, *New Public Management*.
- [149]N. Shaxson, «Angola: Oil and Capital Flight», en L. Ndikumana y J. K. Boyce, eds., *On the Trail of Capital Flight from Africa: The Takers and the Enablers*, Oxford y Nueva York, Oxford University Press, 2022, p. 46.
- [150]Francis Fukuyama, *The End of History and the Last Man*, Londres, Penguin, 2020 (1992). [Hay trad. cast.: *El fin de la Historia y el último hombre*, Barcelona, Planeta, 1992].
- [151]A. Gross, J. Poor y M. T. Roberson, «Management Consulting in Central Europe», *Consulting to Management*, 15, n.º 1, marzo de 2004, pp. 33-38.
- [152]*Ibid.*
- [153]Wang, «Global Management Consultancy in China».
- [154]J. Wong, «McKinsey and Chinese Client Spar Over Quality of Services», *The Wall Street Journal*, Portada, 13 de junio de 2001, <<https://www.wsj.com/articles/SB992368049424176605>>.
- [155]Wang, «Global Management Consultancy in China»; Wong, «McKinsey and Chinese Client Spar Over Quality of Services».
- [156]*Ibid.*
- [157]K. Chong, *Best Practice: Management Consulting and the Ethics of Financialization in China*, Durham, Duke University Press, 2018.

- [158] Saint-Martin, «Management Consultancy and the Varieties of Capitalism»; Kipping, «Consultancies, Institutions and the Diffusion of Taylorism in Britain, Germany and France, 1920s to 1950s».
- [159] Sturdy y O'Mahoney, «Explaining National Variation in the Use of Management Consulting Knowledge».
- [160] Saint-Martin, «Management Consultancy and the Varieties of Capitalism».
- [161] Wright y Kwon, «Business Crisis and Management Fashion»; Wang, «Global Management Consultancy in China».
- [162] Consultancy.asia, «Oliver Wyman Closes Its Office in Seoul, South Korea», 11 de diciembre de 2020, <<https://www.consultancy.asia/news/3775/oliver-wyman-closes-its-office-in-seoul-south-korea>>.
- [163] R. Jacob, «Can You Trust That Audit?», *Fortune Magazine*, 18 de noviembre de 1991; en Boyd, «The Structural Origins of Conflicts of Interest in the Accounting Profession», p. 384.
- [164] Boyd, «The Structural Origins of Conflicts of Interest in the Accounting Profession», p. 383.
- [165] A. Levitt, *Take on the Street: How to Fight for Your Financial Future*, Nueva York, Vintage, 2003, p. 116.
- [166] Boyd, «The Structural Origins of Conflicts of Interest in the Accounting Profession», p. 385.
- [167] B. Ley Toffler y J. Reingold, *Final Accounting: Ambition, Greed, and the Fall of Arthur Andersen*, Nueva York, Currency, 2004, p. 387; en Boyd, «The Structural Origins of Conflicts of Interest in the Accounting Profession».
- [168] D. C. Johnston, «Enron Avoided Income Taxes in 4 of 5 Years», *The New York Times*, última edición (Costa Este), 17 de enero de 2002.
- [169] McKenna, *The World's Newest Profession*, p. 216.
- [170] Boyd, «The Structural Origins of Conflicts of Interest in the Accounting Profession», p. 380.
- [171] «Blowing the Whistle on Accountancy», *The Economist*, 22 de diciembre de 1990; en Boyd, «The Structural Origins of Conflicts of Interest in the Accounting Profession», p. 386.
- [172] McKenna, *The World's Newest Profession*, p. 216.
- [173] C. A. Glassman, «SEC Speech: SEC Initiatives Under the Sarbanes-Oxley Act of 2002», discurso pronunciado en el College of Business and Economics, Fullerton, California, 28 de enero de 2003, <<https://www.sec.gov/news/speech/spch012803cag.htm>>.
- [174] M. S. McDougald y R. Greenwood, «Cuckoo in the Nest? The Rise of Management Consulting in Large Accounting Firms», en Kipping y Clark, eds., *The Oxford Handbook of Management Consulting*.

El giro hacia la externalización: gobernar mediante la consultoría y la tercera vía

[175] Steven Brill, «Code Red», *Time*, 10 de marzo de 2014, p. 36.

[176] W. Andrews y A. Werner, «Healthcare.Gov Plagued by Crashes on 1st Day», *CBS News*, 1 de octubre de 2013, <<https://www.cbsnews.com/news/healthcaregov-plagued-by-crashes-on-1st-day/>>.

[177] G. Lee y J. Brumer, «Managing Mission-Critical Government Software Projects: Lessons Learned from the HealthCare.Gov Project», IBM Center for The Business of Government, 2017, <<http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/Viewpoints%20Dr%20Gwanhoo%20Lee.pdf>>.

[178] Brill, «Code Red».

[179] Lee y Brumer, «Managing Mission-Critical Government Software Projects: Lessons Learned from the HealthCare.Gov Project».

[180] S. H. Jain, B. W. Powers y D. Sanghavi, «Big Plans, Poor Execution: The Importance of Governmental Managerial Innovation to Health Care Reform», *Journal of General Internal Medicine*, 30, n.º 4, abril de 2015, pp. 395-397, <<https://doi.org/10.1007/s11606-014-3083-7>>.

[181] D. R. Levinson, «An Overview of 60 Contracts That Contributed to the Development and Operation of the Federal Marketplace», Washington D. C., Departamento de Salud y Servicios Humanos, Oficina del Inspector General, agosto de 2014.

[182] CGI Group, «Company Overview», 2021, <<https://www.cgi.com/en/overview>>.

[183] CGI Group, «2010 Annual Report», Montreal, 2010, <<https://www.cgi.com/sites/default/files/2018-08/cgi-2010-annual-report.pdf>>.

[184] L. DePillis, «Meet CGI Federal, the Company behind the Botched Launch of HealthCare.Gov», *The Washington Post*, 17 de octubre de 2013.

[185] D. R. Levinson, «CMS Did Not Always Manage and Oversee Contractor Performance for the Federal Marketplace as Required by Federal Requirements and Contract Terms», Washington D. C., Departamento de Salud y Servicios Humanos, Oficina del Inspector General, septiembre de 2015.

[186] D. R. Levinson, «HealthCare.Gov: CMS Management of the Federal Marketplace – A Case Study», Washington D. C., Departamento de Salud y Servicios Humanos, Oficina del Inspector General, febrero de 2016, p. 20.

[187] *Ibid.*, p. 22.

[188] *Ibid.*, p. ii.

[189] *Ibid.*, p. 10.

[190] *Ibid.*, p. ii.

[191] W. Lazonick y M. Mazzucato, «The Risk-Reward Nexus in the Innovation-Inequality Relationship: Who Takes the Risks? Who Gets the Rewards?», *Industrial*

and Corporate Change, 22, n.º 4, 1 de agosto de 2013, pp. 1093-1128, <<https://doi.org/10.1093/icc/dtt019>>.

[192] Levinson, «HealthCare.Gov: CMS Management of the Federal Marketplace – A Case Study», p. 14.

[193] Levinson, «HealthCare.Gov: CMS Management of the Federal Marketplace – A Case Study».

[194] D. Saint-Martin, «How the Reinventing Government Movement in Public Administration Was Exported from the U.S. to Other Countries», *International Journal of Public Administration*, 24, n.º 6, 1 de mayo de 2001, p. 318, <<https://doi.org/10.1081/PAD-100104397>>.

[195] A. Gore, «From Red Tape to Results: Creating a Government That Works Better and Costs Less – Report of the National Performance Review», 7 de septiembre de 1993, <<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED384294.pdf>>.

[196] *Ibid.*, p. 17.

[197] F. Thompson y N. Riccucci, «Reinventing Government», *Annual Review of Political Science*, 1, 28 de noviembre de 2003, p. 237, <<https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.1.1.231>>.

[198] Gore, «From Red Tape to Results: Creating a Government That Works Better and Costs Less – Report of the National Performance Review».

[199] Saint-Martin, «How the Reinventing Government Movement in Public Administration Was Exported from the U.S. to Other Countries», p. 577.

[200] A. Giddens, *Beyond Left and Right: The Future of Radical Politics*, Stanford, Stanford University Press, 1994. [Hay trad. cast.: *Más allá de la izquierda y la derecha. El futuro de las políticas radicales*, Madrid, Cátedra, 2018].

[201] Saint-Martin, «How the Reinventing Government Movement in Public Administration Was Exported from the U.S. to Other Countries», p. 589.

[202] *Ibid.*

[203] *Ibid.*

[204] J. Shaoul, A. Stafford y P. Stapleton, «Partnerships and the Role of Financial Advisors: Private Control over Public Policy?», *Policy & Politics*, 35, n.º 3, 1 de julio de 2007, p. 483, <<https://doi.org/10.1332/030557307781571678>>.

[205] T. Bovaird, «The Ins and Outs of Outsourcing and Insourcing: What Have We Learnt from the Past 30 Years?», *Public Money & Management*, 36, n.º 1, 2 de enero de 2016, pp. 67-74, <<https://doi.org/10.1080/09540962.2015.1093298>>.

[206] «Private Finance Initiative (PFI)», Thomson Reuters Practical Law, 2021, <[http://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/3-107-7049?transitionType=Default&contextData=\(sc.Default\)&firstPage=true](http://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/3-107-7049?transitionType=Default&contextData=(sc.Default)&firstPage=true)>.

[207] E. Shaw, «The British Labour Government and the Private Finance Initiative in the National Health Service: A Case of Pragmatic Policy-Making?», *The Public Sector Innovation Journal*, 8, n.º 3, 2003, p. 3.

[208] B. Christophers, *Rentier Capitalism: Who Owns the Economy, and Who Pays for It?*, Londres, Verso Books, 2020, p. 260.

- [209] J. Froud, «The Private Finance Initiative: Risk, Uncertainty and the State», *Accounting, Organizations and Society*, 28, n.º 6, 1 de agosto de 2003, pp. 567-589, <[https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00011-9](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00011-9)>.
- [210] Gore, «From Red Tape to Results: Creating a Government That Works Better and Costs Less – Report of the National Performance Review», p. 12.
- [211] *Ibid.*, p. 70.
- [212] Oficina Nacional de Auditoría (NAO), «The Choice of Finance for Capital Investment», Londres, marzo de 2015, <<https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2015/03/The-choice-of-finance-for-capital-investment.pdf>>.
- [213] Shaoul, Stafford y Stapleton, «Partnerships and the Role of Financial Advisors».
- [214] *Ibid.*, p. 485; PwC, «Richard Abadie», 2021, <<https://www.pwc.co.uk/contacts/r/richard-abadie.html>>.
- [215] Shaoul, Stafford y Stapleton, «Partnerships and the Role of Financial Advisors», p. 489.
- [216] *Ibid.*, p. 490.
- [217] J. Morphet, *Outsourcing in the UK: Policies, Practices and Outcomes*, Bristol, Bristol University Press, 2021, p. 97.
- [218] Asociación de Salud y Asistencia Social de Gran Mánchester, «About the Greater Manchester Health & Social Care Partnership», 2022, <<https://www.gmhsc.org.uk/about-devolution/the-partnership/>>.
- [219] D. Finn, «Contracting out Welfare to Work in the USA: Delivery Lessons», Servicio de Documentación Corporativa, Portsmouth, Ministerio de Trabajo y Pensiones, 2007, p. 15, <<https://pure.port.ac.uk/ws/portalfiles/portal/121182/10.PDF>>.
- [220] Oficina del Gabinete, «Prime Minister's Delivery Unit», 5 de agosto de 2005, Archivo Nacional, <<https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/ukgwa/20060213212513>>.
- [221] Weiss, *Management Consultancy and the British State*, p. 13.
- [222] D. Whitfield, «A Typology of Privatisation and Marketisation», Instituto Australiano para la Investigación Social, Universidad de Adelaida, Unidad de Estrategia de Servicios Europeos, 2006.
- [223] Hodge y Bowman, «6. The "Consultocracy": The Business of Reforming Government».
- [224] Morphet, *Outsourcing in the UK*, p. 97.
- [225] Dunleavy *et al.*, *Digital Era Governance*.
- [226] Asociación Nacional para Reinventar el Gobierno, «Access America: Reengineering Through Information Technology», Washington D. C., NPR, 1997, <<https://govinfo.library.unt.edu/npr/library/announc/access/acessrpt.html>>.
- [227] H. Margetts, *Information Technology in Government: Britain and America*, Londres y Nueva York, Routledge, 1998, p. 136.
- [228] Dunleavy *et al.*, *Digital Era Governance*, p. 48.
- [229] *Ibid.*, p. 133.

[230] Dunleavy et al., *Digital Era Governance*.

[231] M. Mazzucato, *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*, Londres, Penguin, 2018 (2013). [Hay trad. cast.: *El Estado emprendedor. La oposición público vs. privado y sus mitos*, Barcelona, Taurus, 2022].

[232] McKenna, *The World's Newest Profession*.

[233] P. Dunleavy y H. Z. Margetts, «The Second Wave of Digital Era Governance», Rochester, Social Science Research Network, 2010, pp. 56-57, <<https://papers.ssrn.com/abstract=1643850>>.

[234] I. Horrocks, «"Experts" and e-Government», *Information, Communication & Society*, 12, n.º 1, 1 de febrero de 2009, pp. 110-127, <<https://doi.org/10.1080/13691180802109030>>; D. Craig y R. Brooks, *Plundering the Public Sector: How New Labour Are Letting Consultants Run off with £70 Billion of Our Money*, Londres, Constable, 2006.

[235] Dunleavy et al., *Digital Era Governance*, p. 54.

[236] Weiss, *Management Consultancy and the British State*.

[237] G. Greenwald, «NSA Collecting Phone Records of Millions of Verizon Customers Daily», *The Guardian*, Estados Unidos, 6 de junio de 2013, <<https://www.theguardian.com/world/2013/jun/06/nsa-phone-records-verizon-court-order>>.

[238] B. Gellman y L. Poitras, «U.S., British Intelligence Mining Data from Nine U.S. Internet Companies in Broad Secret Program», *The Washington Post*, Investigación, 7 de junio de 2013, <https://www.washingtonpost.com/investigations/us-intelligence-mining-data-from-nine-us-internet-companies-in-broad-secret-program/2013/06/06/3a0c0da8-cebf-11e2-8845-d970ccb04497_story.html>.

[239] D. van Puyvelde, *Outsourcing US Intelligence: Private Contractors and Government Accountability*, Edimburgo, Edinburgh University Press, 2019.

[240] T. Chase Meacham, «Edward Snowden's Employer: 6 Shocking Facts About Booz Allen Hamilton», *Mic*, 11 de junio de 2013, <<https://www.mic.com/articles/47783/edward-snowden-s-employer-6-shocking-facts-about-booz-allen-hamilton>>.

[241] PricewaterhouseCoopers, «Infrastructure: Generating Long Term Value from Infrastructure Investments», Londres, mayo de 2010, <<https://www.pwc.co.uk/assets/pdf/infrastructure-funds-brochure-may2010.pdf>>.

[242] N. Mathiason, «Auditors Face Being Called to Account for Their Role in the Global Financial Crisis», *The Guardian*, Negocios, 24 de octubre de 2009, <<http://www.theguardian.com/business/2009/oct/25/auditors-role-financial-crisis>>.

[243] Consultancy.eu, «Europe's Management Consulting Industry Worth \$45 Billion», 23 de marzo de 2020, <<https://www.consultancy.eu/news/3988/europes-management-consulting-industry-worth-45-billion>>.

[244] S. Trumbo Vila y M. Peters, «The Bail Out Business: Who Profits from Bank Rescues in the EU?», Ámsterdam, Transnational Institute, 2017,

<https://www.tni.org/files/publication-downloads/tni_bail_out_eng_online0317.pdf>.

[245] *Ibid.*

[246] D. Hugh-Jones, «Why Do Crises Go to Waste? Fiscal Austerity and Public Service Reform», *Public Choice*, 158, 2014, p. 158, <<https://doi.org/10.1007/s11127-012-0002-5>>.

[247] Boston Consulting Group, «Adaptive Strategy in Government», mayo de 2012, <https://image-src.bcg.com/Images/BCG_Adaptive_Strategy_in_Government_May_12_tcm110-105088.pdf>.

[248] McKinsey & Company, «Growth and Renewal in the Swedish Economy: Development, Current Situation and Priorities for the Future», McKinsey Global Institute, 2012, <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Europe/Growth%20and%20renewal%20in%20the%20Swedish%20economy/MGI_Swedish_economy_Full_report.ashx>.

[249] McKinsey & Company, «Greece 10 Years Ahead: Defining Greece's New Growth Model and Strategy», Oficina de Atenas, junio de 2012, <<http://sev4enterprise.org.gr/wp-content/uploads/2014/05/EKTHESEIS-5.pdf>>.

[250] McKinsey & Company, «A Window of Opportunity for Europe», McKinsey Global Institute, junio de 2015, <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Europe/A%20window%20of%20opportunity%20for%20Europe/A_window_of_opportunity_for_Europe%20Full_report.pdf>.

[251] R. Prince, «Tory Leader David Cameron Attacks Labour's Policy by PowerPoint», *The Daily Telegraph*, 12 de mayo de 2008, <<http://www.telegraph.co.uk/news/politics/labour/1950578/Labour-Tory-leader-David-Cameron-attacks-Labours-policy-by-PowerPoint.html>>.

[252] «Conservative Conference: David Cameron's Speech in Full», *The Guardian*, Política, 1 de octubre de 2008, <<http://www.theguardian.com/politics/2008/oct/01/davidcameron.toryconference1>>.

[253] «Obama Budget Official Withdraws over Tax Flap», Reuters, Internacional, 3 de febrero de 2009, <<https://www.reuters.com/article/uk-obama-killefer-sb-idUKTRE5125BC20090203>>.

[254] «Rudd Spends Big on Consultants», SBS News, 24 de febrero de 2015, <<https://www.sbs.com.au/news/rudd-spends-big-on-consultants>>.

[255] P. Curtis, «Whitehall Supplier Offers Year's Worth of Free Contracts While Times Are Tough», *The Guardian*, Política, 2 de enero de 2011, <<https://www.theguardian.com/politics/2011/jan/02/kpmg-government-supplier-contracts-consultancy>>.

[256] J. Moulds, «NHS Body "Wastes Millions on Flawed Financial Advice"», *The Guardian*, Sociedad, 21 de julio de 2018,

<<https://www.theguardian.com/society/2018/jul/21/nhs-trust-wastes-million-on-flawed-financial-advice-london-north-west>>.

[257]G. Plimmer, «UK Outsourcing Spend Doubles to £88bn under Coalition», *Financial Times*, 6 de julio de 2014; en Weiss, *Management Consultancy and the British State*.

[258]Weiss, *Management Consultancy and the British State*.

[259]R. Booth y N. Hopkins, «London 2012 Olympics: G4S Failures Prompt Further Military Deployment», *The Guardian*, Reino Unido, 24 de julio de 2012, <<http://www.theguardian.com/uk/2012/jul/24/london-2012-olympics-g4s-military>>.

[260]«Deaths of People on Benefits Prompt Inquiry Call», BBC News, Reino Unido, 10 de mayo de 2021, <<https://www.bbc.com/news/uk-56819727>>.

[261]B. Doherty, «Detention Centre Operator's Contract Extended despite New Owner's Objection», *The Guardian*, Australia, 8 de agosto de 2016, <<http://www.theguardian.com/australia-news/2016/aug/08/detention-centre-operators-contract-extended-despite-owners-objection>>; C. Alexander, «Meet the Companies That Run Our Immigration Detention Camps», *Crikey*, 25 de febrero de 2014, <<https://www.crikey.com.au/2014/02/25/meet-the-companies-that-run-our-immigration-detention-camps/>>.

[262]N. Perpetch, «Serco Stripped of Control for Sterilising Hospital's Medical Equipment», ABC News, 24 de febrero de 2015, <<https://www.abc.net.au/news/2015-02-24/serco-loses-responsibility-to-sterilise-perth-hospital-equipment/6256756>>; «Serco fined \$1m for WA hospital failings», *The Sydney Morning Herald*, 10 de junio de 2015, <<https://www.smh.com.au/national/western-australia/serco-fined-1m-for-wa-hospital-failings-20150610-ghl3ep.html>>.

[263]J. Kollewe, «Serco to Continue Running Australian Immigration Detention Centres», *The Guardian*, Negocios, 10 de diciembre de 2014, <<http://www.theguardian.com/business/2014/dec/10/serco-australian-immigration-detention-centres-contract-christmas-island>>.

[264]A. Travis, «Offender Tagging: Serco to Repay More than £68m in Overcharging», *The Guardian*, Negocios, 19 de diciembre de 2013, <<http://www.theguardian.com/business/2013/dec/19/offender-electronic-tagging-serco-repay-68m-overcharging>>; Press Association, «Serco fined £22.9m over electronic tagging scandal», *The Guardian*, Negocios, 3 de julio de 2019, <<https://www.theguardian.com/business/2019/jul/03/serco-fined-229m-over-electronic-tagging-scandal>>; posteriormente, se retiraron los cargos de fraude relacionados con el contrato del seguimiento electrónico contra dos antiguos ejecutivos de la empresa, que habían sido acusados de defraudar al Ministerio de Justicia entre los años 2011 y 2013. «Deaths of People on Benefits Prompt Inquiry Call», BBC News.

[265]S. Farrell, «Serco to Lose Out-of-Hours GP Services and Hospital Management Contracts», *The Guardian*, Negocios, 13 de diciembre de 2013,

<<http://www.theguardian.com/business/2013/dec/13/serco-lose-contract-gp-services-nhs-outsourcing>>.

[266] «Shares in Scandal-Hit Serco Dive after Profit Warning», Reuters, Negocios, 14 de noviembre de 2013, <<https://www.reuters.com/article/uk-serco-profit-idUKBRE9AD0GW20131114>>.

[267] «FTSE 100's Use of Tax Havens – Get the Full List», *The Guardian*, Datablog, 12 de mayo de 2013, <<https://www.theguardian.com/news/datablog/2013/may/12/ftse-100-use-tax-havens-full-list>>.

[268] C. Knaus, «Serco a High-Risk Client with History of Failures, Offshore Law Firm Found», *The Guardian*, Negocios, 6 de noviembre de 2017, <<http://www.theguardian.com/business/2017/nov/06/serco-a-high-risk-client-with-history-of-failures-offshore-law-firm-found>>.

[269] D. Oliver, «Exclusive: Government Spending on Management Consultants Trebles in Three Years», *BMJ*, 366, 5 de septiembre de 2019, I5404, <<https://doi.org/10.1136/bmj.I5404>>.

[270] G. Plimmer y D. Oakley, «Falling Serco Share Price Unsettles Investors», *Financial Times*, 30 de noviembre de 2014.

[271] A. Mori, «The impact of public services outsourcing on work and employment conditions in different national regimes», *European Journal of Industrial Relations*, 23, n.º 4, 1 de diciembre de 2017, pp. 347-364, <<https://doi.org/10.1177/0959680117694272>>.

[272] R. Davies y D. Sabbagh, «Carillion Crisis Deepens amid Scramble to Save Jobs after Firm Collapses», *The Guardian*, Negocios, 15 de enero de 2018, <<https://www.theguardian.com/business/2018/jan/15/carillion-fallout-deepens-as-workers-face-pay-being-stopped-in-48-hours>>.

[273] R. Wearmouth, «Just 2 of 1,200 Carillion Apprentices Offered Placements by Government», *HuffPost* UK, 3 de abril de 2018, <https://www.huffingtonpost.co.uk/entry/carillion-government-department_uk_5ac3451be4b09712fec3fc06>.

[274] A. Leaver, «Outsourcing Firms and the Paradox of Time Travel», *SPERI Blog*, 12 de febrero de 2018, <<http://speri.dept.shef.ac.uk/2018/02/12/outsourcing-firms-and-the-paradox-of-time-travel/>>.

[275] M. Vincent, «Why Carillion Has Gone into Liquidation Rather than Administration», *Financial Times*, 15 de enero de 2018, <<https://www.ft.com/content/a4dd80be-f9f1-11e7-a492-2c9be7f3120a>>.

[276] Leaver, «Outsourcing Firms and the Paradox of Time Travel».

[277] M. O'Dwyer y G. Plimmer, «KPMG sued for £1.3bn over Carillion audit», *Financial Times*, 3 de febrero de 2022.

[278] *Ibid.*

[279] Consejo de Información Financiera, «Sanctions against KPMG and others in connection with Regenersis & Carillion audits», 25 de julio de 2022,

<<https://www.frc.org.uk/news/july-2022/sanctions-against-kpmg-and-others-in-connection-wi>>.

[280] T. Howard y L. Clarence-Smith, «KPMG Facing £1.3bn Claim for Carillion "Failures"», *The Times*, Negocios, 4 de febrero de 2022, <<https://www.thetimes.co.uk/article/kpmg-facing-1-3bn-claim-for-carillion-failures-xfm7g5pfj>>.

[281] M. O'Dwyer y G. Plimmer, «KPMG sued for £1.3bn over Carillion audit», *Financial Times*, 3 de febrero de 2022.

[282] *Ibid.*

[283] Davies y Sabbagh, «Carillion Crisis Deepens amid Scramble to Save Jobs after Firm Collapses».

[284] G. Smith, J. Creery y E. Goldberg, «FirstFT: EY boss targets \$10bn boost from Silicon Valley tie-ups», *Financial Times*, 20 de julio de 2022.

[285] J. Kollwe, «EY Plans to Spin off Audit Business in Shake-up for Industry», *The Guardian*, Negocios, 27 de mayo de 2022, <<https://www.theguardian.com/business/2022/may/27/ey-plans-to-spin-off-audit-business-in-shake-up-for-industry>>.

[286] M. O'Dwyer, «PwC set for record revenues as it rejects audit and consulting split», *Financial Times*, 17 de julio de 2022.

[287] M. O'Dwyer, «KPMG hit with half of UK accounting fines as penalties reach new record», *Financial Times*, 28 de julio de 2022.

[288] G. Plimmer y M. O'Dwyer, «KPMG Wins UK Government Contracts despite Withdrawing from Bidding after Scandals», *Financial Times*, 24 de abril de 2022.

5

El gran embuste: la consultología y las rentas económicas

[289] Nombre cambiado para mantener su anonimato. Fecha de la entrevista: 16 de octubre de 2021.

[290] K. Sahlin-Andersson y L. Engwall, *The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Flows, and Sources*, Stanford, Stanford University Press, 2002.

[291] N. Nikolova y T. Devinney, «The Nature of Client-Consultant Interaction: A Critical Review», en Kipping y Clark, eds., *The Oxford Handbook of Management Consulting*.

[292] P. Tisdall, *Agents of Change: Development and Practice of Management Consultancy*, Londres, Trafalgar Square Publishing, 1982; A. Sturdy, «The Consultancy Process – An Insecure Business?», *Journal of Management Studies*, 34, n.º 3, 1997, pp. 389-413, <<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00056>>.

[293] A. B. Hargadon, «Firms as Knowledge Brokers: Lessons in Pursuing Continuous Innovation», *California Management Review*, 40, n.º 3, 1 de abril de 1998, pp. 209-227, <<https://doi.org/10.2307/41165951>>; P. F. Drucker, «Why

Management Consultants», en M. Zimet y R. G. Greenwood, eds., *The Evolving Science of Management*, Nueva York, American Management Associations, 1979, pp. 475-478.

[294] McKenna, *The World's Newest Profession*.

[295] Nikolova y Devinney, «The Nature of Client-Consultant Interaction: A Critical Review».

[296] *Ibid*.

[297] T. Clark y G. Salaman, «Telling Tales: Management Gurus' Narratives and the Construction of Managerial Identity», *Journal of Management Studies*, 35, n.º 2, 1998, pp. 137-161, <<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00088>>.

[298] L. Rothman, «How American Inequality in the Gilded Age Compares to Today», *Time*, 5 de febrero de 2018, <<https://time.com/5122375/american-inequality-gilded-age/>>.

[299] «Arrest of the Confidence Man», *The New York Herald*, 1849, <<https://lostmuseum.cuny.edu/archive/arrest-of-the-confidence-man-newyork-herald>>.

[300] R. Fincham, «The Client in the Client-Consultant Relationship», en Kipping y Clark, eds., *The Oxford Handbook of Management Consulting*.

[301] A. Sturdy et al., *Management Consultancy: Boundaries and Knowledge in Action*, Oxford, Oxford University Press, 2009, <<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199212644.001.0001>>.

[302] J. Micklethwait y A. Wooldridge, *The Witch Doctors: Making Sense of the Management Gurus*, Nueva York, Three Rivers Press, 1998, p. 58. [Hay trad. cast.: *La hora de los gurús. Visionarios y nuevos profetas de la gestión empresarial*, Madrid, Alianza, 1998].

[303] Mazzucato, *The Entrepreneurial State*.

[304] M. Mazzucato, J. Ryan-Collins y G. Gouzoulis, «Theorising and Mapping Modern Economic Rents», *UCL IIPP Working Paper Series*, WP 2020-13, junio de 2020, <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/sites/public-purpose/files/final_iipp-wp2020-13-theorising-and-mapping-modern-economic-rents_8_oct.pdf>.

[305] McKenna, *The World's Newest Profession*, p. 3.

[306] *Ibid*, pp. 157-158.

[307] Management Consultant Association, «MCA Member Survey 2021», Londres, 2021, <<https://www.mca.org.uk/report/mca-membership-survey-2021>>.

[308] McKenna, *The World's Newest Profession*.

[309] The Sutton Trust, «Elitist Britain», Londres, 2019, <<https://www.suttontrust.com/wp-content/uploads/2019/12/Elitist-Britain-2019.pdf>>.

[310] M. Alvesson, «Managing Consultants: Control and Identity», en Kipping y Clark, eds., *The Oxford Handbook of Management Consulting*, p. 311.

[311] A. Sturdy y C. Wright, «A Consulting Diaspora? Enterprising Selves as Agents of Enterprise», *Organization*, 15, n.º 3, 1 de mayo de 2008, pp. 427-444,

<<https://doi.org/10.1177/1350508408088538>>.

[312] McDonald, *The Firm*.

[313] McKinsey & Company, «McKinsey Alumni Center», 2021, <<https://www.mckinsey.com/alumni/>>.

[314] McKenna, *The World's Newest Profession*.

[315] PricewaterhouseCoopers, «Millennials at Work: Reshaping the Workplace», Londres, 2011, <<https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf>>.

[316] PricewaterhouseCoopers, «Graduate Jobs», consultado el 4 de marzo de 2022, <<https://www.pwc.co.uk/careers/student-careers/undergraduate-graduate-careers/our-programmes/graduate-opportunities.html>>.

[317] A. Gross, «Millennial Management Consultants Yearn for Meaning at Work», *Financial Times*, 29 de enero de 2020, <<https://www.ft.com/content/e12e305c-2363-11ea-b8a1-584213ee7b2b>>.

[318] D. Sull, C. Sull y B. Zweig, «Toxic Culture Is Driving the Great Resignation», *MIT Sloan Management Review*, 11 de enero de 2022, <<https://sloanreview.mit.edu/article/toxic-culture-is-driving-the-great-resignation/>>.

[319] Boston Consulting Group, «Students & Graduates», 2021, <<https://careers.bcg.com/students>>.

[320] McKinsey & Company, «Students», 2021, <<https://www.mckinsey.com/careers/students>>.

[321] KPMG, «Graduate», 2021, <<https://www.kpmgcareers.co.uk/graduate/>>.

[322] Fecha de la entrevista: 13 de octubre de 2021.

[323] Fincham, «The Client in the Client-Consultant Relationship».

[324] B. Momani, «Professional Management Consultants in Transnational Governance», en L. Seabrooke y L. Folke Henriksen, eds., *Professional Networks in Transnational Governance*, Cambridge, Cambridge University Press, 2017, p. 249, <<https://doi.org/10.1017/9781316855508.016>>.

[325] Alvesson, «Managing Consultants: Control and Identity», p. 319.

[326] Fincham, «The Client in the Client-Consultant Relationship»; A. Werr, «Knowledge Management and Management Consulting», en Kipping y Clark, eds., *The Oxford Handbook of Management Consulting*.

[327] Fecha de la entrevista: 13 de octubre de 2021.

[328] V. Cheng, *Case Interview Secrets: A Former McKinsey Interviewer Reveals How to Get Multiple Job Offers in Consulting*, Seattle, Innovation Press, 2012.

[329] Nikolova y Devinney, «The Nature of Client-Consultant Interaction: A Critical Review».

[330] Micklethwait y Wooldridge, *The Witch Doctors*, p. 54.

[331] Deloitte, «Deloitte University: The Leadership Center», Deloitte Estados Unidos, 2021, <<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/deloitteuniversity-leadership-center.html>>.

- [332]Capgemini, «Capgemini University», 24 de julio de 2017, <<https://www.capgemini.com/us-en/careers/learning-development/capgemini-university/>>.
- [333]McKinsey Global Institute, «About MGI», 2021, <<https://www.mckinsey.com/mgi/overview/about-us>>.
- [334]Deloitte, «Center for the Edge», Deloitte Estados Unidos, 2021, <<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/center-for-the-edge/topics/center-for-the-edge.html>>.
- [335]Micklethwait y Wooldridge, *The Witch Doctors*, p. 55.
- [336]P. Aucoin, «Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums», *Governance*, 3, n.º 2, 1990, pp. 115-137, <<https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.1990.tb00111.x>>; Saint-Martin, «Management Consultancy and the Varieties of Capitalism».
- [337]Weiss, *Management Consultancy and the British State*.
- [338]K. E. Aupperle, W. Acar y D. E. Booth, «An Empirical Critique of *In Search of Excellence: How Excellent Are the Excellent Companies?*», *Journal of Management*, 12, n.º 4, 1 de diciembre de 1986, pp. 499-512, <<https://doi.org/10.1177/014920638601200405>>.
- [339]A. H. van de Ven, reseña de *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, de Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, *Administrative Science Quarterly*, 28, n.º 4, 1983, pp. 621-624, <<https://doi.org/10.2307/2393015>>.
- [340]Micklethwait y Wooldridge, *The Witch Doctors*.
- [341]Saint-Martin, «Management Consultancy and the Varieties of Capitalism».
- [342]G. Morgan, A. Sturdy y M. Frenkel, «The Role of Large Management Consultancy Firms in Global Public Policy», en D. Stone y K. Moloney, eds., *The Oxford Handbook of Global Policy and Transnational Administration*, Oxford, Oxford University Press, 2019, <<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198758648.013.39>>.
- [343]Nikolova y Devinney, «The Nature of Client-Consultant Interaction: A Critical Review».
- [344]Fecha de la entrevista: 13 de octubre de 2021.
- [345]*Ibid.*
- [346]McKenna, *The World's Newest Profession*, pp. 230-231.

- [347]Fecha de la entrevista: 13 de octubre de 2021.
- [348]«David Cameron promises in/out referendum on EU», BBC News, Política, 23 de enero de 2013, <<https://www.bbc.com/news/uk-politics-21148282>>.

- [349] McKinsey & Company, «Rethinking Supply Chain Strategies after Brexit», 7 de mayo de 2019, <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/europe/brexit-the-bigger-picture-rethinking-supply-chains-in-a-time-of-uncertainty>>; McKinsey & Company, «Brexit: The Bigger Picture – Revitalising UK Exports in the New World of Trade», Londres, marzo de 2019, <<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Europe/Brexit%20The%20bigger%20picture%20Revitalizing%20UK%20exports%20in%20the%20new%20world%20of%20trade/Brexit-the-bigger-picture.pdf>>; McKinsey & Company, «Brexit: The Bigger Picture – Rethinking Talent for the Long Term», Londres, noviembre de 2019, <<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Europe/Brexit%20The%20bigger%20picture%20Rethinking%20talent%20for%20the%20long%20term/Brexit-The-bigger-picture-Rethinking-talent-for-the-long-term.pdf>>.
- [350] BCG Global, «Brexit and Beyond – What’s Ahead for Aerospace & Defense», 2021, <<https://www.bcg.com/industries/Aerospace-defense/brexit-and-beyond>>; BCG Global, «Biopharma’s Countdown to Brexit», 8 de enero de 2021, <<https://www.bcg.com/publications/2018/biopharma-countdown-to-brexit>>; BCG Global, «What Brexit Means for Financial Institutions», 19 de agosto de 2020, <<https://www.bcg.com/publications/2016/strategy-what-brexit-means-for-financial-institutions>>.
- [351] Deloitte, «Brexit Global Contacts | Deloitte | Insights, Perspectives», Deloitte Bangladés, consultado el 10 de noviembre de 2021, <<https://www2.deloitte.com/bd/en/pages/about-deloitte/articles/gx-brexit-global-contacts.html>>.
- [352] PricewaterhouseCoopers, «Brexit Impact Assessment Tool», PwC Suite, 2021, <<https://thesuite.pwc.com/resources/brexit-impact-assessment-tool>>.
- [353] PricewaterhouseCoopers, «Beyond Brexit», 2021, <<https://www.pwc.co.uk/the-eu-referendum.html>>.
- [354] C. Cornish, «Management Consultants Make Hay out of Brexit Uncertainty», *Financial Times*, 13 de marzo de 2017.
- [355] *Ibid.*
- [356] A. Gross, «Management Consulting Sector Boosted by Brexit Planning», *Financial Times*, 16 de julio de 2019.
- [357] R. Syal, «Brexit Drives Government Consultancy Fees to £450m in Three Years», *The Guardian*, Política, 6 de octubre de 2020, <<https://www.theguardian.com/politics/2020/oct/06/brexit-drives-government-consultancy-fees-to-450m-in-three-years>>.
- [358] Oficina Nacional de Auditoría (NAO), «Departments’ Use of Consultants to Support Preparations for EU Exit», Londres, 7 de junio de 2019, <<https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2019/05/Departments-use-of-consultants-to-support-preparations-for-EU-Exit.pdf>>.
- [359] *Ibid.*, p. 22.

[360]Panel sobre Financiación Privada, «Public Opportunity, Private Benefit: Progressing the Private Finance Initiative», Londres, Tesoro del Reino Unido, 1995, p. 12; en Froud, «The Private Finance Initiative».

[361]P. S. Eyres, «The Top Seven Legal Risks for Consultants», *Consulting to Management*, 17, n.º 1, marzo de 2006, pp. 9-10, 20; C. Homburg y P. Stebel, «Determinants of Contract Terms for Professional Services», *Management Accounting Research*, 20, n.º 2, 1 de junio de 2009, pp. 129-145, <<https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.10.001>>.

[362]Froud, «The Private Finance Initiative», pp. 580-581.

[363]Froud, «The Private Finance Initiative».

[364]Homburg y Stebel, «Determinants of Contract Terms for Professional Services».

[365]J. F. Padgett y P. D. McLean, «Organizational Invention and Elite Transformation: The Birth of Partnership Systems in Renaissance Florence», *American Journal of Sociology*, 111, n.º 5, marzo de 2006, pp. 1463-1568, <<https://doi.org/10.1086/498470>>.

[366]R. Greenwood y L. Empson, «The Professional Partnership: Relic or Exemplary Form of Governance?», *Organization Studies*, 24, n.º 6, 1 de julio de 2003, pp. 909-933, <<https://doi.org/10.1177/0170840603024006005>>.

[367]Utilizamos datos procedentes de: Consulting.com, «The Top 50 Consulting Firms In 2019 By Revenue, Prestige, Growth & Employee Satisfaction».

[368]B. Braun, «From performativity to political economy: index investing, ETFs and asset manager capitalism», *New Political Economy*, 3, n.º 21, 29 de octubre de 2015, pp. 257-273, <<https://doi.org/10.1080/13563467.2016.1094045>>.

[369]M. C. Jensen, «Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers», *American Economic Review*, 76, n.º 2, 1986, pp. 323-329; M. Friedman, «The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits», en W. Ch. Zimmerli, M. Holzinger y K. Richter, eds., *Corporate Ethics and Corporate Governance*, Berlín y Heidelberg, Springer Berlin Heidelberg, 2007, pp. 173-178, <https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14>.

[370]W. Lazonick, «Innovative Enterprise or Sweatshop Economics?: In Search of Foundations of Economic Analysis», *Challenge*, 59, n.º 2, 3 de marzo de 2016, pp. 65-114, <<https://doi.org/10.1080/05775132.2016.1147297>>.

[371]Lazonick y Mazzucato, «The Risk-Reward Nexus in the Innovation-Inequality Relationship», p. 1098; W. Lazonick y M. O'Sullivan, «Maximizing Shareholder Value: A New Ideology for Corporate Governance», *Economy and Society*, 29, n.º 1, 1 de enero de 2000, pp. 13-35, <<https://doi.org/10.1080/030851400360541>>.

[372]Jensen, «Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers», p. 323.

[373]Lazonick y Mazzucato, «The Risk-Reward Nexus in the Innovation-Inequality Relationship».

[374]R. Steiner, C. Kaiser y L. Reichmuth, «Consulting for the Public Sector in Europe», en E. Ongaro y S. van Thiel, eds., *The Palgrave Handbook of Public*

Administration and Management in Europe, Londres, Palgrave Macmillan UK, 2018, pp. 475-495, <https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_25>.

[375] «BCG Platinion | Allofus», consultado el 11 de noviembre de 2021, <<https://allofus.com/>>; Bain & Company, «Bain & Company and QVARTZ Have Joined Forces to Provide Unparalleled Consulting Services in the Nordics», consultado el 11 de noviembre de 2021, <<https://www.bain.com/about/media-center/press-releases/2020/bain-company-and-qvartz-have-joined-forces-to-provide-unparalleled-consulting-services-in-the-nordics/>>; K. Kivestu, «Acquisitions by Consulting Companies», RocketBlocks, 2021, <<https://www.rocketblocks.me/blog/mckinsey-analytics-overview.php>>.

7

La infantilización de las organizaciones: cuando se mina el aprendizaje en el Gobierno y las empresas

[376] Secretaría General del Gobierno de Suecia, «Future Challenges for Sweden: Final Report of the Commission on the Future of Sweden», Estocolmo, 2013, <<https://www.regeringen.se/contentassets/389793d478de411fbc83d8f512cb5013/future-challenges-for-sweden--final-report-of-the-commission-on-the-future-of-sweden>>.

[377] K. Christensen *et al.*, «Ageing Populations: The Challenges Ahead», *Lancet*, 374, n.º 9696, 3 de octubre de 2009, pp. 1196-1208, <[https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(09\)61460-4](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(09)61460-4)>.

[378] K. van Kersbergen y B. Vis, *Comparative Welfare State Politics*, Cambridge, Cambridge University Press, 2014.

[379] Secretaría General del Gobierno de Suecia, «Future Challenges for Sweden: Final Report of the Commission on the Future of Sweden».

[380] T. Madell, «The First Public Private Partnership in Health and Medical Care in Sweden», *European Public Private Partnership Law Review*, 5, n.º 4, 2010, pp. 235-236.

[381] Öhrlings PricewaterhouseCooper, «Supplement to the "Evaluation of Alternative Solutions for Financing and Maintenance of New Karolinska Hospital"», Estocolmo, 2007; en A. Waluszewski, H. Hakansson y I. Snehota, «The Public-Private Partnership (PPP) Disaster of a New Hospital – Expected Political and Existing Business Interaction Patterns», *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34, n.º 5, 1 de enero de 2019, pp. 1119-1130, <<https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2018-0377>>.

[382] Eurodad, «History Repeated: How Public Private Partnerships Are Failing», Bruselas, septiembre de 2018, <https://d3n8a8pro7vhmx.cloudfront.net/eurodad/pages/508/attachments/original/1590679608/How_Public_Private_Partnerships_are_failing.pdf?1590679608>.

- [383] R. A. Atun y M. McKee, «Is the Private Finance Initiative Dead?», *BMJ*, 331, n.º 7520, 6 de octubre de 2005, pp. 792-793, <<https://doi.org/10.1136/bmj.331.7520.792>>.
- [384] J. Shaoul, A. Stafford y P. Stapleton, «The Cost of Using Private Finance to Build, Finance and Operate Hospitals», *Public Money & Management*, 28, n.º 2, 1 de abril de 2008, p. 101, <<https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2008.00628.x>>.
- [385] S. Bergman y J. Dyfvermark, «Controversial Swedish Hospital Partnership Has Luxembourg Links», Consorcio Internacional de Periodistas de Investigación, 30 de noviembre de 2014, <<https://www.icij.org/investigations/luxembourg-leaks/controversial-swedish-hospital-partnership-has-luxembourg-links/>>.
- [386] M. Paterlini, «Troubled Rebuild of Stockholm's Landmark Hospital Has Cost Twice as Much as Planned», *BMJ*, 361, 25 de abril de 2018, k1816, <<https://doi.org/10.1136/bmj.k1816>>.
- [387] Waluszewski, Hakansson y Snehota, «The Public-Private Partnership (PPP) Disaster of a New Hospital – Expected Political and Existing Business Interaction Patterns».
- [388] L. K. Mervyn, *Rethinking Public Private Partnerships*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2021; Eurodad, «History RePPPeated: How Public Private Partnerships Are Failing».
- [389] Eurodad, «History RePPPeated: How Public Private Partnerships Are Failing», p. 17.
- [390] M. Mazzucato y V. Roy, «Rethinking Value in Health Innovation: From Mystifications towards Prescriptions», *Journal of Economic Policy Reform*, 22, n.º 2, 3 de abril de 2019, pp. 101-119, <<https://doi.org/10.1080/17487870.2018.1509712>>.
- [391] Paterlini, «Troubled Rebuild of Stockholm's Landmark Hospital Has Cost Twice as Much as Planned».
- [392] J. Meijling, *Nya Karolinska – Ett Pilotprojekt För Marknadsstyrd Vård?*, Estocolmo, Arena Idé, 2018, <<https://arenaide.se/wp-content/uploads/sites/2/2018/03/rapport-nks-meijling-1.pdf>>.
- [393] Paterlini, «Troubled Rebuild of Stockholm's Landmark Hospital Has Cost Twice as Much as Planned».
- [394] *Ibid.*
- [395] M. Paterlini, «Director of Troubled Karolinska Hospital Resigns», *BMJ*, 363, 9 de octubre de 2018, k4249, <<https://doi.org/10.1136/bmj.k4249>>.
- [396] Eurodad, «History RePPPeated: How Public Private Partnerships Are Failing», p. 18.
- [397] Ramboll Group, «New Karolinska Solna – a World-Class Hospital», 2021, <<https://ramboll.com/projects/group/new-karolinska-solna>>.
- [398] M. Paterlini, «Jobs Come under Threat at Troubled Karolinska Hospital in Sweden», *BMJ*, 367, 12 de noviembre de 2019, l6479, <<https://doi.org/10.1136/bmj.l6479>>.

[399] Waluszewski, Hakansson y Snehota, «The Public-Private Partnership (PPP) Disaster of a New Hospital – Expected Political and Existing Business Interaction Patterns».

[400] M. Mazzucato *et al.*, «COVID-19 and the Need for Dynamic State Capabilities: An International Comparison», Development Futures Series Working Papers, Red Global de Políticas del PNUD, abril de 2021.

[401] X. Wu, M. Ramesh y M. Howlett, «Policy Capacity: A Conceptual Framework for Understanding Policy Competences and Capabilities», *Policy and Society*, 34, n.º 3-4, 1 de septiembre de 2015, pp. 165-171, <<https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2015.09.001>>.

[402] M. Zollo y S. Winter, «From Organizational Routines to Dynamic Capabilities», *INSEAD Series*, WP 99-07, 1 de enero de 1999; R. R. Nelson y S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, The Belknap Press of Harvard University Press, 1996.

[403] V. Takala y R. Kattel, «Dynamic Capabilities in the Public Sector: The Case of the UK's Government Digital Service», *UCL IIPP Working Paper Series*, 2021, <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/sites/public-purpose/files/final_iipp-2021-01_government-digital-service_kattel_takala.pdf>; D. J. Teece, G. Pisano y A. Shuen, «Dynamic Capabilities and Strategic Management», *Strategic Management Journal*, 18, n.º 7, 1997, pp. 509-533, <[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)>.

[404] L. Roper y J. Pettit, «Development and the Learning Organisation», *Development in Practice Numbers*, 12, 1 de septiembre de 2002, <<https://doi.org/10.1080/0961450220149654>>.

[405] Mazzucato *et al.*, «COVID-19 and the Need for Dynamic State Capabilities: An International Comparison», p. 3.

[406] *Ibid.*, p. 11.

[407] *Ibid.*, p. 12.

[408] *Ibid.*, p. 15.

[409] Steiner, Kaiser y Reichmuth, «Consulting for the Public Sector in Europe».

[410] W. M. Cohen y D. A. Levinthal, «Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation», *Administrative Science Quarterly*, 35, n.º 1, 1990, pp. 128-152, <<https://doi.org/10.2307/2393553>>; H. W. Volberda, N. J. Foss y M. A. Lyles, «Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize Its Potential in the Organization Field», *Organization Science*, 21, n.º 4, 1 de agosto de 2010, pp. 931-951, <<https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0503>>.

[411] Cohen y Levinthal, «Absorptive Capacity», p. 128.

[412] R. Kattel *et al.*, *Public Sector Innovation Indicators: Towards a New Evaluative Framework*, 2015, <<https://doi.org/10.13140/RG.2.1.5150.3120>>; M. J. R. Butler y E. Ferlie, «Developing Absorptive Capacity Theory for Public Service Organizations: Emerging UK Empirical Evidence», *British Journal of Management*, 31, n.º 2, 2020, pp. 344-364, <<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12342>>; G.

Harvey *et al.*, «Absorptive Capacity: How Organisations Assimilate and Apply Knowledge to Improve Performance», en G. Harvey, K. Walshe y P. Jas, eds., *Connecting Knowledge and Performance in Public Services: From Knowing to Doing*, Cambridge, Cambridge University Press, 2010, pp. 226-250, <<https://doi.org/10.1017/CBO9780511762000.012>>; Kattel y Mazzucato, «Mission-Oriented Innovation Policy and Dynamic Capabilities in the Public Sector».

[413] S. A. Zahra y G. George, «Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension», *The Academy of Management Review*, 27, n.º 2, 2002, pp. 185-203, <<https://doi.org/10.2307/4134351>>.

[414] M. C. Becker y F. Zirpoli, «Outsourcing and Competence Hollowing-out: Systems Integrator vs. Knowledge Integrator?», *DRUID Working Papers, Copenhagen Business School*, 03-05, 2003, <<https://ideas.repec.org/p/aal/abbswp/03-05.html>>.

[415] C. van den Berg *et al.*, «Policy Consultancy in Comparative Perspective», en *Policy Consultancy in Comparative Perspective*, Cambridge, Cambridge University Press, 2019, pp. 1-19; L. Seabrooke y O. J. Sending, «Contracting Development: Managerialism and Consultants in Intergovernmental Organizations», *Review of International Political Economy*, 27, n.º 4, 2 de julio de 2020, pp. 802-827, <<https://doi.org/10.1080/09692290.2019.1616601>>.

[416] R. Collington, «Digital Public Assets: Rethinking Value, Access, Control and Ownership of Public Sector Data», *Common Wealth*, 1 de noviembre de 2019, <<https://www.common-wealth.co.uk/reports/digital-public-assets-rethinking-value-access-and-control-of-public-sector-data-in-the-platform-age>>.

[417] B. Jæger y K. Löfgren, «The History of the Future: Changes in Danish e-Government Strategies 1994-2010», *Information Polity*, 15, n.º 4, 1 de enero de 2010, p. 253, <<https://doi.org/10.3233/IP-2010-0217>>.

[418] Agencia para la Digitalización, «The Digital Path to Future Welfare: eGovernment Strategy 2011-2015», Copenhague, 2011; Agencia para la Digitalización, «A Stronger and More Secure Digital Denmark: Digital Strategy 2016-2020», Copenhague, mayo de 2016; Den Digitale Taskforce, «Strategi for Digitalisering Af Den Offentlige Sektor 2007-2010», Copenhague, junio de 2007; Den Digitale Taskforce, «Strategi for Digital Forvaltning 2004-06», Copenhague, 2004; Den Digitale Taskforce, «På Vej Mod Digital Forvaltning: Vision Og Strategi for Den Offentlige Sektor», Copenhague, Gobierno de Dinamarca, enero de 2002.

[419] N. Ejersbo y C. Greve, «Digital Era Governance Reform and Accountability: The Case of Denmark», en T. Christensen y P. Lægreid, eds., *The Routledge Handbook to Accountability and Welfare State Reforms*, Londres, Routledge, 2016.

[420] Den Digitale Taskforce, «Strategi for Digitalisering Af Den Offentlige Sektor 2007-2010».

[421] Agencia para la Digitalización, «The Digital Path to Future Welfare: eGovernment Strategy 2011-2015».

[422]R. Collington, «Disrupting the Welfare State? Digitalisation and the Retrenchment of Public Sector Capacity», *New Political Economy*, 27, n.º 2, 2022, pp. 312-328, <<https://doi.org/10.1080/13563467.2021.1952559>>.

[423]Ministerio de Finanzas de Dinamarca, «Et Solidt It-Fundament: Strategi for It-Styring i Staten», Copenhagen, 2017, p. 5, <<https://digst.dk/media/21080/et-solidt-itfundament-strategi-for-itstyring-i-staten-9-12-19.pdf>>.

[424]Collington, «Disrupting the Welfare State?».

[425] *Ibid.*

[426]C. Cordelli, *The Privatized State*, Princeton, Princeton University Press, 2020, p. 10.

[427]Weiss, *Management Consultancy and the British State*, p. 201.

[428]S. Villadsen, «Tidligere topembedsmand langer ud efter IBM efter kollapse samarbejde med Region H: "Det blev meget kraftigt oversolgt, hvad Watson kunne"», *Computerworld*, 19 de noviembre de 2018, <<https://www.computerworld.dk/art/245441/tidligere-topembedsmand-langer-ud-efter-ibm-efter-kollapse-samarbejde-med-region-h-det-blev-meget-kraftigt-oversolgt-hvad-watson-kunne>>.

[429]R. Collington y R. Møller Stahl, «Ligner en naturlov, er det ikke: Medmindre vi ændrer kurs, vil kontrollen over teknologien ligge hos nogle få tech-oligarker», *Politiken*, 3 de octubre de 2021, <<https://politiken.dk/debat/debatindlaeg/art8399475/Medmindre-vi-%C3%A6ndrer-kurs-vil-kontrollen-over-teknologien-ligge-hos-nogle-f%C3%A5-tech-oligarker>>.

[430]D. Foray, D. C. Mowery y R. R. Nelson, «Public R&D and Social Challenges: What Lessons from Mission R&D Programs?», *Research Policy*, The need for a new generation of policy instruments to respond to the Grand Challenges, 41, n.º 10, 1 de diciembre de 2012, p. 1699, <<https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.07.011>>.

[431]Levine, *Managing NASA in the Apollo Era*; Mazzucato, *Mission Economy*.

[432]J. Bradley, S. Gebrekidan y A. McCann, «Inside the UK's Pandemic Spending: Waste, Negligence and Cronyism», *The New York Times*, 17 de diciembre de 2020, <<https://www.nytimes.com/interactive/2020/12/17/world/europe/britain-covid-contracts.html>>.

[433]«Timeline: Covid Contracts and Accusations of "Chumocracy"», BBC News, Reino Unido, 20 de abril de 2021, <<https://www.bbc.com/news/uk-56319927>>.

[434]G. Iacobucci, «Covid-19: One in Five Government Contracts Had Signs of Possible Corruption, Report Finds», *BMJ*, 373, 23 de abril de 2021, n1072, <<https://doi.org/10.1136/bmj.n1072>>.

[435]«UK Government's "VIP Lane" for PPE Suppliers Was Unlawful, High Court Rules», *Financial Times*, 12 de enero de 2022.

[436]R. Neate *et al.*, «Healthcare Firm Advised by Owen Paterson Won £133m Coronavirus Testing Contract Unopposed», *The Guardian*, Internacional, 11 de mayo de 2020, <<https://www.theguardian.com/world/2020/may/11/healthcare->

[firm-advised-by-owen-paterson-won-133m-coronavirus-testing-contract-unopposed](#)>.

[437]A. McGuinness, «Owen Paterson: Tories Accused of Bringing "shame on Democracy" as Former Minister Avoids Suspension in Commons Vote», Sky News, 3 de noviembre de 2019, <<https://news.sky.com/story/owen-paterson-former-minister-saved-from-suspension-as-tory-mps-back-standards-process-overhaul-12458870>>.

[438]«Boris Johnson Follows Labour Call to Ban MP Paid Adviser Jobs», BBC News, Política británica, 16 de noviembre de 2021, <<https://www.bbc.com/news/uk-politics-59311003>>.

[439]F. Lawrence, «Hancock's Former Neighbour Won Covid Test Kit Work after WhatsApp Message», *The Guardian*, Internacional, 26 de noviembre de 2020, <<https://www.theguardian.com/world/2020/nov/26/matt-hancock-former-neighbour-won-covid-test-kit-contract-after-whatsapp-message>>; «Coronavirus: Medical Regulator Investigates £30m Covid Contract Firm», BBC News, Política británica, 21 de febrero de 2021, <<https://www.theguardian.com/world/2020/nov/26/matt-hancock-former-neighbour-won-covid-test-kit-contract-after-whatsapp-message>>.

[440]H. Siddique, «Businessman Was Paid £21m of Taxpayer Cash for Securing NHS PPE», *The Guardian*, Internacional, 17 de noviembre de 2020, <<https://www.theguardian.com/world/2020/nov/17/businessman-gabriel-gonzalez-andersson-paid-taxpayer-cash-for-securing-nhs-ppe>>.

[441]«Procurement Case», Good Law Project, consultado el 2 de julio de 2021, <<https://goodlawproject.org/case/procurement-case/>>.

[442]L. Weiss y E. Thurbon, «Explaining Divergent National Responses to Covid-19: An Enhanced State Capacity Framework», *New Political Economy*, 27, n.º 4, 30 de octubre de 2021, pp. 1-16, <<https://doi.org/10.1080/13563467.2021.1994545>>.

[443]W. Lazonick, «Is the Most Unproductive Firm the Foundation of the Most Efficiency Economy? How Penrosian Learning Confronts the Neo-classical Fallacy», *International Review of Applied Economics*, 15 de marzo de 2022, <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02692171.2021.2022296>>.

[444]D. Lei y M. A. Hitt, «Strategic Restructuring and Outsourcing: The Effect of Mergers and Acquisitions and LBOs on Building Firm Skills and Capabilities», *Journal of Management*, 21, n.º 5, 1 de octubre de 1995, pp. 835-859, <<https://doi.org/10.1177/014920639502100502>>.

[445]S. Heusinkveld y J. Benders, «Consultants and Organization Concepts», en *The Oxford Handbook of Management Consulting*.

[446]Micklethwait y Wooldridge, *The Witch Doctors*, p. 59.

[447]C. J. Lammers, «Transience and Persistence of Ideal Types in Organizational Theory», en M. Lousbury, S. B. Bacharach y N. Ditomaso, eds., *Research in the Sociology of Organizations*, Greenwich, JAI Press, 1988, pp. 203-224.

- [448] S. Heusinkveld, *The Management Idea Factory: Innovation and Commodification in Management Consulting*, Nueva York, Routledge, 2013; Heusinkveld y Benders, «Consultants and Organization Concepts»; N. Brunsson y J. Olsen, *The Reforming Organization*, Bergen, Fagbokforlaget, 1997.
- [449] M. C. Nippa y K. Petzold, «Economic Functions of Management Consulting Firms – an Integrative Theoretical Framework», *Academy of Management Proceedings*, n.º 1, 1 de agosto de 2002, pp. B1-B6, <<https://doi.org/10.5465/apbpp.2002.7516887>>.
- [450] J.-S. Shin y H.-J. Chang, *Restructuring Korea Inc.*, Londres, RoutledgeCurzon, 2003, p. 56.
- [451] Wright y Kwon, «Business Crisis and Management Fashion».
- [452] *Ibid.*; C. Rowley y J. Bae, «Globalisation and Transformation of Human Resource Management in South Korea», *International Journal of Human Resource Management*, 13, 1 de mayo de 2002, pp. 522-549, <<https://doi.org/10.1080/09585190110111512>>.
- [453] S. Reynolds Fisher y M. A. White, «Downsizing in a Learning Organization: Are There Hidden Costs?», *The Academy of Management Review*, 25, n.º 1, 2000, p. 249, <<https://doi.org/10.2307/259273>>.
- [454] C. R. Littler y P. Innes, «Downsizing and Deknowledging the Firm», *Work, Employment and Society*, 17, n.º 1, 1 de marzo de 2003, pp. 73-100, <<https://doi.org/10.1177/0950017003017001263>>.
- [455] J. T. Brookman, S. Chang y C. G. Rennie, «CEO Cash and Stock-Based Compensation Changes, Layoff Decisions, and Shareholder Value», *Financial Review*, 42, n.º 1, 2007, pp. 99-119, <<https://doi.org/10.1111/j.1540-6288.2007.00163.x>>.
- [456] Lazonick y O'Sullivan, «Maximizing Shareholder Value».
- [457] W. Lazonick y J.-S. Shin, *Predatory Value Extraction: How the Looting of the Business Enterprise Became the US Norm and How Sustainable Prosperity Can Be Restored*, Oxford, Oxford University Press, 2020; M. Mazzucato, *The Value of Everything: Making and Taking in the Global Economy*, Londres, Penguin, 2019 (2017). [Hay trad. cast.: *El valor de las cosas. Quién produce y quién gana en la economía global*, Barcelona, Taurus, 2019].
- [458] W. Lazonick y E. Saking, «Do Financial Markets Support Innovation or Inequity in the Biotech Drug Development Process?», *Innovation and Inequality: New Indicators from Pharma and Beyond*, seminario, Escuela Universitaria Superior Sant'Anna, Pisa, Italia, 2010; Ö. Tulum, «Innovation and Financialization in the U.S. Biopharmaceutical Industry», Universidad de Liubliana, 2018; Ö. Tulum y W. Lazonick, «Financialized Corporations in a National Innovation System: The U.S. Pharmaceutical Industry», *International Journal of Political Economy*, 47, n.º 3-4, 2 de octubre de 2018, pp. 281-316, <<https://doi.org/10.1080/08911916.2018.1549842>>; W. Lazonick et al., «Financialization of the U.S. Pharmaceutical Industry», Instituto para un Nuevo Pensamiento Económico (INET), 2019,

<<https://www.ineteconomics.org/perspectives/blog/financialization-us-pharma-industry>>.

[459] Citron Research, «Valeant: Could This Be the Pharmaceutical Enron?», 31 de octubre de 2015, <<https://citronresearch.com/wp-content/uploads/2015/10/Valeant-Philador-and-RandO-final-a.pdf>>.

[460] John Gapper, «McKinsey's Fingerprints Are All over Valeant», *Financial Times*, 23 de marzo de 2016, <<https://www.ft.com/content/0bb37fd2-ef63-11e5-aff5-19b4e253664a>>.

[461] B. McLean, «The Valeant Meltdown and Wall Street's Major Drug Problem», *Vanity Fair*, 5 de junio de 2016, <<https://www.vanityfair.com/news/2016/06/the-valeant-meltdown-and-wall-streets-major-drug-problem>>.

[462] Oficina de Presupuesto del Congreso, «Research and Development in the Pharmaceutical Industry», Washington D. C., abril de 2021, <<https://www.cbo.gov/publication/57126>>.

[463] «Shop 'til You Drop», *The Economist*, 407, n.º 8.838, 1 de junio de 2013, p. 67(US)-67(US).

[464] J. Surowiecki, «The Roll-Up Racket», *The New Yorker*, 28 de marzo de 2016, <<http://www.newyorker.com/magazine/2016/04/04/inside-the-valeant-scandal>>.

[465] McLean, «The Valeant Meltdown and Wall Street's Major Drug Problem».

[466] Valeant Pharmaceuticals International, Inc., «Valeant's Perspectives on R&D», <<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/850693/000119312514232351/d740992d425.htm>>.

[467] D. Lutz, «"The Process by Which Drugs Are Discovered and Developed Will Be Fundamentally Different in the Future"», *The Source*, 25 de septiembre de 2014, <<https://source.wustl.edu/2014/09/the-process-by-which-drugs-are-discovered-and-developed-will-be-fundamentally-different-in-the-future/>>.

[468] Surowiecki, «The Roll-Up Racket».

[469] McLean, «The Valeant Meltdown and Wall Street's Major Drug Problem».

[470] M. Forsythe, W. Bogdanich y B. Hickey, «As McKinsey Sells Advice, Its Hedge Fund May Have a Stake in the Outcome», *The New York Times*, Negocios, 19 de febrero de 2019, <<https://www.nytimes.com/2019/02/19/business/mckinsey-hedge-fund.html>>.

[471] Gapper, «McKinsey's Fingerprints Are All over Valeant».

[472] V. Hunt, N. Manson y P. Morgan, «A Wake-up Call for Big Pharma», McKinsey, 1 de diciembre de 2011, <<https://www.mckinsey.com/industries/pharmaceuticals-and-medical-products/our-insights/a-wake-up-call-for-big-pharma>>.

[473] McLean, «The Valeant Meltdown and Wall Street's Major Drug Problem».

[474] *Ibid.*

[475] A. Pollack, «Once a Neglected Treatment, Now an Expensive Specialty Drug: [Business/Financial Desk]», *The New York Times*, última edición (Costa Este), 21 de septiembre de 2015.

[476] Comisión de Supervisión y Reforma de la Cámara de Representantes, «Cummings and Sanders Ramp Up Investigation of Staggering Drug Price Increases», 14 de agosto de 2015, <<https://oversightdemocrats.house.gov/news/press-releases/cummings-and-sanders-ramp-up-investigation-of-staggering-drug-price-increases>>.

[477] McLean, «The Valeant Meltdown and Wall Street's Major Drug Problem».

[478] K. Pistor, *The Code of Capital: How the Law Creates Wealth and Inequality*, Princeton, Princeton University Press, 2019. [Hay trad. cast.: *El código del capital. Cómo la ley crea riqueza y desigualdad*, Madrid, Capitán Swing, 2022].

8

Intereses encontrados: las consultoras y la democracia

[479] A. Holpuch, «Hurricane Maria: Puerto Rico Raises Official Death Toll from 64 to 2,975», *The Guardian*, Internacional, 28 de agosto de 2018, <<http://www.theguardian.com/world/2018/aug/28/hurricane-maria-new-death-toll-estimate-is-close-to-3000>>.

[480] J. D. Sutter, «“The Maria Generation”: Puerto Rican Kids Face Harsh Realities», CNN, 17 de septiembre de 2018, <<https://www.cnn.com/2018/09/17/health/sutter-maria-generation-children-puerto-rico/index.html>>.

[481] M. Taylor, «Climate Change in the Caribbean – Learning Lessons from Irma and Maria», *The Guardian*, Medioambiente, 6 de octubre de 2017, <<https://www.theguardian.com/environment/2017/oct/06/climate-change-in-the-caribbean-learning-lessons-from-irma-and-maria>>.

[482] A. Holpuch, «Hurricane Maria Pushes Puerto Rico's Struggling Hospitals to Crisis Point», *The Guardian*, Internacional, 27 de septiembre de 2017, <<http://www.theguardian.com/world/2017/sep/27/puerto-rico-faces-a-health-crisis-made-worse-as-majority-of-hospitals-are-inadequate>>.

[483] K. Aronoff y A. Brown, «Sanders and Ocasio-Cortez Call for Reversal of Puerto Rico Austerity Measures», *The Intercept*, 24 de septiembre de 2019, <<https://theintercept.com/2019/09/24/puerto-rico-austerity-congress/>>.

[484] A. Rice y L. Valentin Ortiz, «The McKinsey Way to Save an Island: Why Is Bankrupt Puerto Rico Spending More than a Billion Dollars on Expert Advice?», *New York Magazine*, Intelligencer, 17 de abril de 2019, <<https://nymag.com/intelligencer/2019/04/mckinsey-in-puerto-rico.html>>.

[485] *Ibid.*

[486] *Ibid.*

[487] *Ibid.*

[488] Steiner, Kaiser y Reichmuth, «Consulting for the Public Sector in Europe».

- [489] M. Williams Walsh, «House Seeks Clarity on Puerto Rico's Bankruptcy», *The New York Times*, última edición (Costa Este), 20 de diciembre de 2018.
- [490] M. Williams Walsh, «Debt Adviser To Puerto Rico Stands to Profit», *The New York Times*, última edición (Costa Este), 28 de septiembre de 2018.
- [491] M. Celarier, «The Story McKinsey Didn't Want Written», *Institutional Investor*, 8 de julio de 2019, <<https://www.institutionalinvestor.com/article/b1g5zjdc97k2y/The-Story-McKinsey-Didn-t-Want-Written>>.
- [492] A. Edgecliffe-Johnson, «McKinsey Investment Fund Fined \$18m by SEC for Compliance Lapses», *Financial Times*, 19 de noviembre de 2021.
- [493] *Ibid.*
- [494] Comisión de Bolsa y Valores, «Investment Advisers Act of 1940, Release n.º 5.912, Administrative Proceeding File n.º 3-20.656, In the Matter of MIO Partners, Inc.», 2021, <<https://www.sec.gov/litigation/admin/2021/ia-5912.pdf>>.
- [495] Edgecliffe-Johnson, «McKinsey Investment Fund Fined \$18m by SEC for Compliance Lapses».
- [496] Rice y Valentín Ortiz, «The McKinsey Way to Save an Island: Why Is Bankrupt Puerto Rico Spending More than a Billion Dollars on Expert Advice?».
- [497] Comisión Europea, «Recovery and Resilience Facility», 2021, <https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/recovery-coronavirus/recovery-and-resilience-facility_en>.
- [498] Johnson, «Italy's Destiny Hangs on €248bn Recovery Plan, Says Draghi»; G. Barbacetto y C. Di Foggia, «Draghi chiama McKinsey e soci per il Recovery Plan», *Il Fatto Quotidiano*, 6 de marzo de 2021, <<https://www.ilfattoquotidiano.it/in-edicola/articoli/2021/03/06/draghi-chiama-mckinsey-e-soci-per-il-recovery-plan/6124061/>>.
- [499] Barbacetto y Di Foggia, «Draghi chiama McKinsey e soci per il Recovery Plan».
- [500] «Draghi's Hiring of McKinsey Is "an Affront to the Italian People"», DiEM25, 24 de marzo de 2021, <<https://diem25.org/draghis-hiring-mckinsey-an-affront-the-italian-people/>>.
- [501] M. Buissonniere, «D3: Management Consulting Firms in Global Health», en *Global Health Watch: An Alternative World Health Report*, Londres, Zed Books, 2019, <<https://phmovement.org/wp-content/uploads/2018/07/D3.pdf>>.
- [502] M. Dufour y Ö. Orhangazi, «Growth and Distribution after the 2007-2008 US Financial Crisis: Who Shouldered the Burden of the Crisis?», *Review of Keynesian Economics*, 4, n.º 2, 1 de abril de 2016, pp. 151-174, <<https://doi.org/10.4337/roke.2016.02.02>>.
- [503] Johnson, «Italy's Destiny Hangs on €248bn Recovery Plan, Says Draghi».
- [504] Buissonniere, «D3: Management Consulting Firms in Global Health».
- [505] *Ibid.*, p. 284.
- [506] Red para la Justicia Fiscal, «What Is Transfer Pricing?», 2021, <<https://taxjustice.net/faq/what-is-transfer-pricing/>>.

[507]R. Syal, S. Bowers y P. Wintour, «„Big Four” Accountants “Use Knowledge of Treasury to Help Rich Avoid Tax”», *The Guardian*, Negocios, 26 de abril de 2013, <<http://www.theguardian.com/business/2013/apr/26/accountancy-firms-knowledge-treasury-avoid-tax>>.

[508] *Ibid.*

[509]B. Geys y K. Mause, «Moonlighting Politicians: A Survey and Research Agenda», *The Journal of Legislative Studies*, 19, n.º 1, 1 de marzo de 2013, pp. 76-97, <<https://doi.org/10.1080/13572334.2013.737158>>.

[510]Hodge y Bowman, «6. The “Consultocracy”: The Business of Reforming Government», p. 119.

[511]S. Weschle, «Politicians’ Private Sector Jobs and Parliamentary Behaviour», *American Journal of Political Science*, versión *online* previa a la publicación, 4 de septiembre de 2022, <<https://doi.org/10.1111/ajps.12721>>.

[512]Geys y Mause, «Moonlighting Politicians», p. 85.

[513]T. Clark, *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry*, Malden, John Wiley & Sons, 2001; Sahlin-Andersson y Engwall, *The Expansion of Management Knowledge*.

[514]Gapper, «McKinsey’s Fingerprints Are All over Valeant».

[515]M. Alvesson y S. Sveningsson, «Identity Work in Consultancy Projects: Ambiguity and Distribution of Credit and Blame», en C. N. Candlin y J. Crichton, eds., *Discourses of Deficit*, Palgrave Studies in Professional and Organizational Discourse, Londres, Palgrave Macmillan UK, 2011, pp. 159-174, <https://doi.org/10.1057/9780230299023_9>; Alvesson, «Managing Consultants: Control and Identity».

[516]Alvesson y Sveningsson, «Identity Work in Consultancy Projects».

[517]B. Momani, «Management Consultants and the United States’ Public Sector», *Business and Politics*, 15, n.º 3, octubre de 2013, pp. 381-399, <<https://doi.org/10.1515/bap-2013-0001>>.

[518]Alvesson y Sveningsson, «Identity Work in Consultancy Projects».

[519]J. Costas y P. Fleming, «Beyond Dis-Identification: Towards a Theory of Self-Alienation in Contemporary Organizations», *Human Relations*, 62, n.º 3, 2009, pp. 353-378.

[520]S. Meriläinen *et al.*, «Management Consultant Talk: A Cross-Cultural Comparison of Normalizing Discourse and Resistance», *Organization*, 11, n.º4, 2004, pp. 539-564.

[521]Syal, Bowers y Wintour, «„Big Four” Accountants “Use Knowledge of Treasury to Help Rich Avoid Tax”».

[522]K. Polanyi, *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*, Boston, Beacon Press, 2001 (1944). [Hay trad. cast.: *La gran transformación*, Barcelona, Virus, 2016].

[523]Deloitte, «Tax Havens and Legitimate Planning», Deloitte Sudáfrica, 2021, <<https://www2.deloitte.com/za/en/pages/tax/articles/tax-havens-and-legitimate-planning.html>>.

- [524] Red para la Justicia Fiscal, «How Much Money Is in Tax Havens?», 2021, <<https://taxjustice.net/faq/how-much-money-is-in-tax-havens/>>.
- [525] S. N. Stausholm, «Maximum Capital, Minimum Tax: Enablers and Facilitators of Corporate Tax Minimization», tesis doctoral, Escuela de Negocios de Copenhagen (CBS), Dinamarca, 2022.
- [526] Murphy y Stausholm, «The Big Four: A Study of Opacity».
- [527] Ndikumana y Boyce, eds., *On the Trail of Capital Flight from Africa*.
- [528] Shaxson, «Angola: Oil and Capital Flight».
- [529] Ndikumana y Boyce, eds., *On the Trail of Capital Flight from Africa*.
- [530] Shaxson, «Angola: Oil and Capital Flight».
- [531] M. Forsythe *et al.*, «How U.S. Firms Helped Africa's Richest Woman Exploit Her Country's Wealth», *The New York Times*, Mundo, 19 de enero de 2020, <<https://www.nytimes.com/2020/01/19/world/africa/isabel-dos-santos-angola.html>>.
- [532] R. Soares de Oliveira, *Magnificent and Beggar Land: Angola Since the Civil War*, Londres, C. Hurst & Co., 2015, p. 76.
- [533] Organización Internacional del Trabajo, «The Effective Abolition of Child Labour», Ginebra, 2022, <<https://www.ilo.org/public/english/standards/relm/gb/docs/gb280/pdf/gb-3-2-abol.pdf>>.
- [534] N. Paulsen *et al.*, «Job Uncertainty and Personal Control during Downsizing: A Comparison of Survivors and Victims», *Human Relations*, 58, n.º 4, 1 de abril de 2005, pp. 463-496, <<https://doi.org/10.1177/0018726705055033>>.
- [535] M. R. Frone y A.-R. Blais, «Organizational Downsizing, Work Conditions, and Employee Outcomes: Identifying Targets for Workplace Intervention among Survivors», *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, n.º 3, enero de 2020, p. 719, <<https://doi.org/10.3390/ijerph17030719>>.
- [536] Fechas de las entrevistas: 23 de junio y 16 de septiembre de 2021.
- [537] McKinsey & Company, «USPS Future Business Model», 2 de marzo de 2010, <<https://about.usps.com/future-postal-service/mckinsey-usps-future-business-model2.pdf>>.
- [538] T. Golshan, «Pete Buttigieg Was Part of McKinsey Team That Pushed Postal Service Privatization», *HuffPost*, Política, 13 de diciembre de 2019, <https://www.huffpost.com/entry/pete-buttigieg-mckinsey-postal-service_n_5df3dca0e4b0ae01a1e00863>.
- [539] Sindicato Estadounidense de Trabajadores Postales (APWU), «NLRB Judge Orders Staples to Stop Handling U.S. Mail», 28 de mayo de 2019, <<https://www.apwu.org/news/nlr-b-judge-orders-staples-stop-handling-us-mail>>.
- [540] Fecha de la entrevista: 3 de agosto de 2022.
- [541] Investopedia, «401(k) vs. Pension Plan: What's the Difference?», 4 de julio de 2022, <<https://www.investopedia.com/ask/answers/100314/whats-difference-between-401k-and-pension-plan.asp>>.

[542]E. Dannin y G. Singh, «Collective Bargaining: Theory, Data and a Plan for Future Research», Rochester, Social Science Research Network, 15 de septiembre de 2005, p. 14, <<https://doi.org/10.2139/ssrn.805144>>.

[543]P. Alon-Shenker, «Management Consultants and the Employees of Their Client Organizations: Towards a Model of Employee Protection», *Canadian Labour & Employment Law Journal*, 21, n.º 1, 4 de septiembre de 2018, p. 160.

[544] *Ibid.*

[545]Rice y Valentin Ortiz, «The McKinsey Way to Save an Island: Why Is Bankrupt Puerto Rico Spending More than a Billion Dollars on Expert Advice?».

[546]Asociación Médica Británica (BMA), «The Role of Private Outsourcing in the COVID-19 Response», Londres, julio de 2020, <<https://www.bma.org.uk/media/2885/the-role-of-private-outsourcing-in-the-covid-19-response.pdf>>; «How Deloitte Is Failing the NHS», *We Own It*, 2020, <<https://weownit.org.uk/company/deloitte>>.

[547]Gallup, «Big Business», Washington D. C., 2021, <<https://news.gallup.com/poll/5248/Big-Business.aspx>>.

[548]P. Pierson, *Dismantling the Welfare State?: Reagan, Thatcher and the Politics of Retrenchment*, 1994, p. 21, <<https://doi.org/10.1017/CBO9780511805288>>.

[549] *Ibid.*; Collington, «Disrupting the Welfare State?».

9

La consultoría climática: ¿una amenaza existencial?

[550]J. T. Houghton, G. J. Jenkins y J. J. Ephraums, eds., *Climate Change: The IPCC Scientific Assessment*, Cambridge, Cambridge University Press, 1990, p. xi. [Hay trad. cast.: *Cambio climático. Evaluación científica del IPCC*, Madrid, Instituto Nacional de Meteorología, 1992].

[551]Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC), «About the IPCC», 2021, <<https://www.ipcc.ch/about/>>.

[552]«World Chronicle 487: G.O.P. Obasi, WMO», Biblioteca Audiovisual de las Naciones Unidas, consultado el 15 de septiembre de 2021, <<https://www.unmultimedia.org/avlibrary/asset/2116/2116949>>.

[553]G. O. P. Obasi, «Climate and Global Change in Relation to Sustainable Development: The Challenge to Science», *Proceedings of the Indian Academy of Sciences (Earth and Planetary Sciences)*, 102, n.º 1, marzo de 1993, pp. 27-34.

[554]S. Gallagher y E. de Jong, «“One Day We’ll Disappear”: Tuvalu’s Sinking Islands», *The Guardian*, Desarrollo global, 16 de mayo de 2019, <<https://www.theguardian.com/global-development/2019/may/16/one-day-disappear-tuvalu-sinking-islands-rising-seas-climate-change>>.

[555]J. Hickel, «Quantifying National Responsibility for Climate Breakdown: An Equality-Based Attribution Approach for Carbon Dioxide Emissions in Excess of the

Planetary Boundary», *The Lancet Planetary Health*, 4, n.º 9, 1 de septiembre de 2020, pp. e399-e404, <[https://doi.org/10.1016/S2542-5196\(20\)30196-0](https://doi.org/10.1016/S2542-5196(20)30196-0)>.

[556] IPCC, «Global Warming of 1.5 °C. An IPCC Special Report on the Impacts of Global Warming of 1.5 °C above Pre-Industrial Levels and Related Global Greenhouse Gas Emission Pathways, in the Context of Strengthening the Global Response to the Threat of Climate Change, Sustainable Development, and Efforts to Eradicate Poverty», 2018, <https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/sites/2/2019/06/SR15_Full_Report_High_Res.pdf>.

[557] J. Watts, «We Have 12 Years to Limit Climate Change Catastrophe, Warns UN», *The Guardian*, Medioambiente, 8 de octubre de 2018, <<https://www.theguardian.com/environment/2018/oct/08/global-warming-must-not-exceed-15c-warns-landmark-un-report>>.

[558] IPCC, «Climate Change Widespread, Rapid, and Intensifying», 9 de agosto de 2021, <<https://www.ipcc.ch/2021/08/09/ar6-wg1-20210809-pr/>>; IPCC, «AR6 Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability», Ginebra, 4 de abril de 2022, <<https://www.ipcc.ch/report/sixth-assessment-report-working-group-ii/>>.

[559] A. Tyson y B. Kennedy, «Two-Thirds of Americans Think Government Should Do More on Climate», Centro de Investigación Pew, Clima, Energía y Medioambiente, 23 de junio de 2020, <<https://www.pewresearch.org/science/2020/06/23/two-thirds-of-americans-think-government-should-do-more-on-climate/>>.

[560] C. McGreal, «Revealed: 60 % of Americans Say Oil Firms Are to Blame for the Climate Crisis», *The Guardian*, Medioambiente, 26 de octubre de 2021, <<https://www.theguardian.com/environment/2021/oct/26/climate-change-poll-oil-gas-companies-environment>>.

[561] Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, «World's Largest Survey of Public Opinion on Climate Change: A Majority of People Call for Wide-Ranging Action», 27 de enero de 2021, <<https://www.undp.org/press-releases/worlds-largest-survey-public-opinion-climate-change-majority-people-call-wide>>.

[562] Mazzucato, *Mission Economy*.

[563] Coherent Market Insights, «Global Climate Change Consulting Market Is Estimated to Account for US\$ 8,653.7 Mn by End of 2028, Says Coherent Market Insights (CMI)», GlobeNewswire, 4 de diciembre de 2021, <<https://www.globenewswire.com/news-release/2021/04/12/2208423/0/en/Global-Climate-Change-Consulting-Market-is-estimated-to-account-for-US-8-653-7-Mn-by-end-of-2028-Says-Coherent-Market-Insights-CMI.html>>.

[564] S. Keele, «Taming Uncertainty: Climate Policymaking and the Spatial Politics of Privatized Advice», en C. Hurl y A. Vogelpohl, eds., *Professional Service Firms and Politics in a Global Era: Public Policy, Private Expertise*, Cham, Springer

International Publishing, 2021, pp. 53-75, <https://doi.org/10.1007/978-3-030-72128-2_3>.

[565]S. Apparicio, «One Tenth of UK Climate Aid Spent through Western Consultants», *Climate Home News*, 1 de agosto de 2018, <<https://www.climatechangenews.com/2018/08/01/one-tenth-uk-climate-aid-spent-western-consultants/>>.

[566]Boston Consulting Group, «Boston Consulting Group Announces Expansion of Global Climate and Sustainability Center and COP26 Partnership», PR *NewsWire*, 25 de marzo de 2021, <<https://www.prnewswire.com/news-releases/boston-consulting-group-announces-expansion-of-global-climate-and-sustainability-center-and-cop26-partnership-301255504.html>>.

[567]McKinsey & Company, «Launching McKinsey Sustainability: Our New Platform for Helping Clients Innovate to Net Zero», 2021, <<https://www.mckinsey.com/about-us/new-at-mckinsey-blog/announcing-the-launch-of-mckinsey-sustainability>>.

[568]Consultancy.uk, «McKinsey Acquires Sustainability Consultancy Vivid Economics», 8 de marzo de 2021, <<https://www.consultancy.uk/news/27193/mckinsey-acquires-sustainability-consultancy-vivid-economics>>.

[569]A. Edgecliffe-Johnson y M. O'Dwyer, «PwC to Boost Headcount by 100,000 over Five Years», *Financial Times*, 15 de junio de 2021, <<https://www.ft.com/content/b79e4cd4-e288-4083-a976-47f3e89a0209>>.

[570]Consultancy.uk, «Capgemini Launches Sustainable IT Offering for Clients», 24 de junio de 2021, <<https://www.consultancy.uk/news/28278/capgemini-launches-sustainable-it-offering-for-clients>>.

[571]Consulting.ca, «EY Canada Appoints Kent Kaufield as First Chief Sustainability Officer», 4 de junio de 2021, <<https://www.consulting.ca/news/2308/ey-canada-appoints-kent-kaufield-as-first-chief-sustainability-officer>>.

[572]Keele, «Taming Uncertainty».

[573]S. Keele, «Outsourcing Adaptation: Examining the Role and Influence of Consultants in Governing Climate Change Adaptation», Universidad de Melbourne, 2017, <<http://minerva-access.unimelb.edu.au/handle/11343/194276>>.

[574]H. Chenet, J. Ryan-Collins y F. van Lerven, «Finance, Climate-Change and Radical Uncertainty: Towards a Precautionary Approach to Financial Policy», *Ecological Economics*, 183, 1 de mayo de 2021, p. 106957, <<https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2021.106957>>.

[575]Boston Consulting Group, «The Time for Climate Action Is Now», abril de 2021, <<https://media-publications.bcg.com/BCG-Executive-Perspectives-Time-for-Climate-Action.pdf>>.

[576]KPMG, «Sustainable Finance: It's Decision Time», Luxemburgo, KPMG Luxemburgo, 2020, <<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/lu/pdf/sustainable-finance-it-is-decision-time.pdf>>.

[577]PricewaterhouseCoopers, «Moving to a Low-Carbon and Climate Resilient Future», 2021, <<https://www.pwc.co.uk/services/sustainability-climate-change/climate-change.html>>.

[578]Boston Consulting Group y Foro Económico Mundial, «The Net-Zero Challenge: Fast-Forward to Decisive Climate Action», enero de 2020, <<https://www.weforum.org/reports/the-net-zero-challenge-fast-forward-to-decisive-climate-action>>.

[579]Boston Consulting Group, «The Biodiversity Crisis Is a Business Crisis», Reino Unido, 23 de febrero de 2021, <<https://www.bcg.com/en-gb/publications/2021/biodiversity-loss-business-implications-responses>>.

[580]Boston Consulting Group, «Making ESG Your DNA: How Wealth Managers Can Grow Through Sustainability», septiembre de 2020, <<https://web-assets.bcg.com/10/57/8e4b93cd4be79cb3f200f53c0344/making-esg-your-dna-september2020.pdf>>.

[581]Bain & Company, «Sustainability Is the Next Digital», 8 de septiembre de 2020, <<https://www.bain.com/insights/sustainability-is-the-next-digital/>>.

[582]Deloitte, «Climate Change & Sustainability Consulting Services», Deloitte Reino Unido, 2021, <<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/risk/solutions/sustainability-services.html>>.

[583]Bain & Company, «Sustainability Is the Next Digital».

[584]Consultancy.com.au, «PwC Beefs up Sustainability Services with New ESG Advisory Group», 1 de septiembre de 2021, <<https://www.consultancy.com.au/news/3884/pwc-beefs-up-sustainability-services-with-new-esg-advisory-group>>.

[585]Deloitte, «Climate Change & Sustainability Consulting Services».

[586]Deloitte, «Climate-Forward Government: Seven Lessons for Effective Climate Action», Deloitte Insights, 2021, <<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/government-policy-climate-change-innovation.html>>.

[587]K. Richter, «"Sustainable Development" Has Been Slow to Take Off», *The Wall Street Journal*, Portada, 14 de diciembre de 1999, <<https://www.wsj.com/articles/SB945121700533496759>>.

[588]T. Skodvin y S. Andresen, «An Agenda for Change in U.S. Climate Policies? Presidential Ambitions and Congressional Powers», *International Environmental Agreements*, 9, 1 de agosto de 2009, pp. 263-280, <<https://doi.org/10.1007/s10784-009-9097-7>>; J. McGee, «The Influence of US Neoliberalism on International Climate Change Policy», en N. E. Harrison y J. Mikler, eds., *Climate Innovation: Liberal Capitalism and Climate Change, Energy, Climate and the Environment Series*, Londres, Palgrave Macmillan UK, 2014, pp. 193-214, <https://doi.org/10.1057/9781137319890_8>.

[589]McGee, «The Influence of US Neoliberalism on International Climate Change Policy».

- [590] Naciones Unidas, «United Nations Framework Convention on Climate Change», Ginebra, 1992, <https://unfccc.int/files/essential_background/background_publications_htmlpdf/application/pdf/conveng.pdf>.
- [591] D. Bodansky, «The History of the Global Climate Change Regime», *International Relations and Global Climate Change*, 1 de enero de 2001; McGee, «The Influence of US Neoliberalism on International Climate Change Policy».
- [592] McGee, «The Influence of US Neoliberalism on International Climate Change Policy».
- [593] «Global Carbon Markets Value Surged to Record \$277 Billion Last Year – Refinitiv», Reuters, Medioambiente, 27 de enero de 2021, <<https://www.reuters.com/article/us-europe-carbon-idUSKBN29W1HR>>.
- [594] G. W. Bush, «Text of a Letter From The President to Senators Hagel, Helms, Craig, and Roberts», 13 de marzo de 2001, <<https://georgewbush-whitehouse.archives.gov/news/releases/2001/03/20010314.html>>; McGee, «The Influence of US Neoliberalism on International Climate Change Policy».
- [595] McGee, «The Influence of US Neoliberalism on International Climate Change Policy»; D. van Vuuren *et al.*, «An Evaluation of the Level of Ambition and Implications of the Bush Climate Change Initiative», *Climate Policy*, 2, n.º 4, 1 de diciembre de 2002, pp. 293-301, <[https://doi.org/10.1016/S1469-3062\(02\)00067-0](https://doi.org/10.1016/S1469-3062(02)00067-0)>.
- [596] McGee, «The Influence of US Neoliberalism on International Climate Change Policy».
- [597] M. Mazzucato y C. C. R. Penna, «Beyond Market Failures: The Market Creating and Shaping Roles of State Investment Banks», *Journal of Economic Policy Reform*, 19, n.º 4, 1 de octubre de 2016, pp. 305-326, <<https://doi.org/10.1080/17487870.2016.1216416>>; A. Voldsgaard y M. Rüdiger, «Innovative Enterprise, Industrial Ecosystems and Sustainable Transition: The Case of Transforming DONG Energy to Ørsted», en M. Lackner, B. Sajjadi y W.-Y. Chin, eds., *Handbook of Climate Change Mitigation and Adaptation*, Nueva York, Springer, 2020, pp. 1-52, <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-6431-0_160-1>; Mazzucato, *The Entrepreneurial State*.
- [598] Instituto de Investigación Grantham sobre Cambio Climático y Medioambiente, «What Is Climate Change Risk Disclosure?», LSE, 26 de febrero de 2018, <<https://www.lse.ac.uk/granthaminstitute/explainers/climate-change-risk-disclosure/>>.
- [599] J. Andrew y C. Cortese, «Free Market Environmentalism and the Neoliberal Project: The Case of the Climate Disclosure Standards Board», *Critical Perspectives on Accounting*, Thematic issue: Accounting for the Environment, 24, n.º 6, 1 de septiembre de 2013, pp. 397-409, <<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2013.05.010>>.
- [600] Consejo de Normas de Divulgación de Información sobre el Clima (CDSB), «About the Climate Disclosure Standards Board», consultado el 22 de septiembre de 2021, <<https://www.cdsb.net/our-story>>.

[601] IETA, «Governance», 2021, <<https://www.ieta.org/Governance>>.

[602] Andrew y Cortese, «Free Market Environmentalism and the Neoliberal Project».

[603] *Ibid.*

[604] *Ibid.*

[605] A. Morton, «Australia Shown to Have Highest Greenhouse Gas Emissions from Coal in World on per Capita Basis», *The Guardian*, Medioambiente, 11 de noviembre de 2021, <<https://www.theguardian.com/environment/2021/nov/12/australia-shown-to-have-highest-greenhouse-gas-emissions-from-coal-in-world-on-per-capita-basis>>.

[606] G. Readfearn, «Australia Ranked Last of 60 Countries for Policy Response to Climate Crisis», *The Guardian*, Australia, 9 de noviembre de 2021, <<https://www.theguardian.com/environment/2021/nov/09/australia-ranked-last-of-60-countries-for-policy-response-to-climate-crisis>>.

[607] G. Readfearn, «“Pure Spin”: Experts Pan Coalition Net-Zero Modelling That Allows Gas Sector to Grow», *The Guardian*, Australia, 12 de noviembre de 2021, <<https://www.theguardian.com/australia-news/2021/nov/12/pure-spin-experts-pan-coalition-net-zero-modelling-that-allows-gas-sector-to-grow>>.

[608] *Ibid.*

[609] Gobierno de Australia, «Australia’s Long-Term Emissions Reduction Plan: Modelling and Analysis», Canberra, noviembre de 2021, <www.dcceew.gov.au/sites/default/files/documents/australias-long-term-emissions-reduction-plan-modelling.pdf>.

[610] *Ibid.*, p. 79.

[611] Joshi, «Scott Morrison’s Net Zero Modelling Reveals a Slow, Lazy and Shockingly Irresponsible Approach to “Climate Action”».

[612] McKinsey Sustainability, «The Net-Zero Transition: What It Would Cost, What It Could Bring», enero de 2022, <<https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/the-net-zero-transition-what-it-would-cost-what-it-could-bring>>.

[613] K. Burkart, «No McKinsey, It Will Not Cost \$9 Trillion per Year to Solve Climate Change», *Climate and Capital Media*, 17 de febrero de 2022, <<https://www.climateandcapitalmedia.com/no-mckinsey-it-will-not-cost-9-trillion-per-year-to-solve-climate-change/>>.

[614] Joshi, «Scott Morrison’s Net Zero Modelling Reveals a Slow, Lazy and Shockingly Irresponsible Approach to “Climate Action”».

[615] Readfearn, «“Pure Spin”».

[616] Joshi, «Scott Morrison’s Net Zero Modelling Reveals a Slow, Lazy and Shockingly Irresponsible Approach to “Climate Action”».

[617] M. Forsythe y W. Bogdanich, «At McKinsey, Widespread Furor Over Work With Planet’s Biggest Polluters», *The New York Times*, Negocios, 27 de octubre de 2021, <<https://www.nytimes.com/2021/10/27/business/mckinsey-climate-change.html>>.

[618]Espacio de trabajo colaborativo del Programa UN-REDD, «What Is REDD+? – UN-REDD Programme Collaborative Online Workspace», 12 de abril de 2021, <<https://www.unredd.net/about/what-is-redd-plus.html>>.

[619]F. Kesicki, «Marginal Abatement Cost Curves for Policy Making – Expert-Based vs. Model-Derived Curves», presentado en la 33.^a Conferencia Internacional de la IAEE, 6-9 de junio de 2010, Río de Janeiro, Instituto de Energía del UCL, 2011, <https://www.homepages.ucl.ac.uk/~ucft347/Kesicki_MACC.pdf>.

[620]Morgan, Sturdy y Frenkel, «The Role of Large Management Consultancy Firms in Global Public Policy».

[621]A. Buller, «“Doing Well by Doing Good”? Examining the Rise of ESG Investing», *Common Wealth*, 20 de diciembre de 2020, <<https://www.common-wealth.co.uk/publications/doing-well-by-doing-good>>.

[622]B. Cornell y A. Damodaran, «Valuing ESG: Doing Good or Sounding Good?», Escuela de Negocios Stern, Universidad de Nueva York, 20 de marzo de 2020, <<https://doi.org/10.2139/ssrn.3557432>>.

[623]M. O'Dwyer y A. Edgecliffe-Johnson, «Big Four Accounting Firms Rush to Join the ESG Bandwagon», *Financial Times*, 30 de agosto de 2021, <<https://www.ft.com/content/4a47fb4a-4a10-4c05-8c5d-02d83052bee7>>.

[624]N. Kossovsky, «Fulfilling the Promise of The Business Roundtable's Statement on Corporate Purpose», 25 de agosto de 2021, <<https://www.irmagazine.com/esg/fulfilling-promise-business-roundtables-statement-corporate-purpose>>.

[625]Business Roundtable, «Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote “An Economy That Serves All Americans”: Updated Statement Moves Away from Shareholder Business Roundtable», 19 de agosto de 2019, <<https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>>.

[626]Bloomberg Intelligence, «ESG Assets May Hit \$53 Trillion by 2025, a Third of Global AUM», Bloomberg Professional Services, Investigación y Análisis, 23 de febrero de 2021, <<https://www.bloomberg.com/professional/blog/esg-assets-may-hit-53-trillion-by-2025-a-third-of-global-aum/>>.

[627]Principios para la Inversión Responsable, «What Are the Principles for Responsible Investment?», 2021, <<https://www.unpri.org/pri/what-are-the-principles-for-responsible-investment>>.

[628]M. O'Leary y W. Valdmanis, «An ESG Reckoning Is Coming», *Harvard Business Review*, 4 de marzo de 2021, <<https://hbr.org/2021/03/an-esg-reckoning-is-coming>>.

[629]O'Dwyer y Edgecliffe-Johnson, «Big Four Accounting Firms Rush to Join the ESG Bywagon».

[630]A. J. M. Fish, D. H. Kim y S. Venkatraman, «The ESG Sacrifice», Universidad Cornell, documento de trabajo, 17 de noviembre de 2019, <<https://doi.org/10.2139/ssrn.3488475>>.

[631]Cornell y Damodaran, «Valuing ESG».

[632] «G7 Backs Making Climate Risk Disclosure Mandatory», Reuters, Medioambiente, 5 de junio de 2021, <<https://www.reuters.com/business/environment/g7-backs-making-climate-risk-disclosure-mandatory-2021-06-05/>>.

[633] Grupo de Trabajo sobre Divulgación de Información Financiera Relacionada con el Clima (TCFD), «Task Force Members», 2021, <<https://www.fsb-tcfd.org/members/>>.

[634] Foro Económico Mundial, «Measuring Stakeholder Capitalism: Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation», septiembre de 2020, <<https://www.weforum.org/reports/measuring-stakeholder-capitalism-towards-common-metrics-and-consistent-reporting-of-sustainable-value-creation/>>.

[635] Foro Económico Mundial, «Over 50 Global Companies Adopt New ESG Reporting Metrics», septiembre de 2021, <<https://www.weforum.org/our-impact/stakeholder-capitalism-50-companies-adopt-esg-reporting-metrics/>>.

[636] Foro Económico Mundial, «Stakeholder Capitalism: over 70 companies implement the ESG reporting metrics», mayo de 2022, <<https://www.weforum.org/impact/stakeholder-capitalism-esg-reporting-metrics/>>.

[637] Chenet, Ryan-Collins y Van Lerven, «Finance, Climate-Change and Radical Uncertainty».

[638] P. Temple-West y K. Talman, «The Whistleblower Who Calls ESG a Deadly Distraction», *Financial Times*, 13 de agosto de 2021, <<https://www.ft.com/content/4fdc6cdf-7bd6-41bc-b376-2137521e3017>>.

[639] Cornell y Damodaran, «Valuing ESG».

[640] Forsythe y Bogdanich, «At McKinsey, Widespread Furor Over Work With Planet's Biggest Polluters».

[641] *Ibid.*

10

Conclusión: un Gobierno que rema para poder dirigir

[642] G. Rivett, «1948-1957: Establishing the National Health Service», The Nuffield Trust, 13 de noviembre de 2019, <<https://www.nuffieldtrust.org.uk/chapter/1948-1957-establishing-the-national-health-service>>.

[643] Dunhill y Syal, «Whitehall “infantilised” by Reliance on Consultants, Minister Claims».

[644] Collington, «Disrupting the Welfare State?».

[645] Mazzucato, *The Entrepreneurial State*.

[646] Mazzucato, *Mission Economy*.

[647] Mazzucato *et al.*, «COVID-19 and the Need for Dynamic State Capabilities: An International Comparison».

[648] *Ibid.*

[649] Mazzucato, *Mission Economy*.

[650] *Ibid.*

[651] Takala y Kattel, «Dynamic Capabilities in the Public Sector: The Case of the UK's Government Digital Service».

[652] Mazzucato, *Mission Economy*.

[653] Instituto para la Innovación y el Propósito Público del UCL, «Mission-Oriented Innovation Network (MOIN)», 31 de mayo de 2019, <<https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/partnerships/mission-oriented-innovation-network-moin>>.

[654] Instituto para la Innovación y el Propósito Público del UCL, «Master of Public Administration (MPA) in Innovation, Public Policy and Public Value», 10 de octubre de 2018, <<https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/study/master-public-administration-mpa-innovation-public-policy-and-public-value>>.

[655] Ayuntamiento de Preston, «The Definitive Guide to "the Preston Model"», 2022, <<https://www.preston.gov.uk/article/1791/The-definitive-guide-to-the-Preston-model>>.

[656] «How to Build Community Wealth | CLES», consultado el 14 de marzo de 2022, <<https://cles.org.uk/community-wealth-building/how-to-build-community-wealth/>>.

[657] M. Mazzucato, R. Conway, E. M. Mazzoli y S. Albala, «Creating and Measuring Dynamic Public Value at the BBC: A Scoping Report», Londres, Instituto para la Innovación y el Propósito Público del UCL, 8 de diciembre de 2020, <<https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/publications/2020/dec/creating-and-measuring-dynamic-public-value-bbc>>.

**Una valiente investigación que
revela el pernicioso papel de las
consultoras y le toma el pulso a la
economía moderna.**

**«Una poderosa crítica de una
industria sospechosa. Debería
leerse en todo el mundo y prender
la mecha de un debate urgente:
¿realmente necesitamos todos esos
consultores?».**

**RUTGER BREGMAN, autor de *Utopía para
realistas***



Mariana Mazzucato y Rosie Collington se adentran con valentía en la opaca y muy poderosa industria de las consultorías y exponen su nefasta influencia en el modo en que se gestionan hoy las empresas y los gobiernos. Demuestran que la actual dependencia de nuestras economías de firmas como McKinsey & Company, Deloitte o KPMG frena la innovación, nubla la responsabilidad empresarial y política y obstaculiza nuestra misión colectiva de detener el colapso climático.

A partir de una batería de ejemplos, incluidos varios casos de consultores que tomaron las riendas con resultados desastrosos, destapan las dinámicas y los efectos dañinos de esta gran industria. Gracias al espejismo de que son fuentes objetivas de experiencia y capacidad, estas empresas -cuyo interés no suele coincidir con el colectivo- venden sus servicios a gobiernos reacios al riesgo y a empresas centradas en maximizar el valor para el accionista. Mientras aplican un barniz de autoridad, lo que provocan en sus clientes es el arraigo del pensamiento a corto plazo y una merma de sus conocimientos especializados y su capacidad de aprender. Por si fuera poco, nuestros mejores y más brillantes licenciados a menudo se desvían del servicio público a la consultoría.

Al tiempo que defiende con brillantez un nuevo sistema en el que los sectores público y privado trabajen de forma innovadora por el bien común, este libro demuestra que no podemos externalizar la gestión de nuestras vidas y esperar seguir siendo prósperos, democráticos y libres.

La crítica ha dicho:

«Descorren el telón de la industria de la consultoría, y lo que encuentran es preocupante. Una visión completa e inquietante de su impacto negativo en empresas y gobiernos».

Kirkus Reviews

«Cualquier gobierno que quiera repensar su *visión, propósito y relato* ya sabe a quién escuchar».

American Prospect

«Un libro brillante que expone las peligrosas consecuencias de la externalización del poder estatal en la industria de la consultoría, y cómo recuperarlo. Una visión fascinante de los grandes protagonistas del juego y de por qué esto nos afecta a todos».

Stephanie Kelton, autora de *El mito del déficit*

«Como indica el título de este libro, la consultoría es, al menos en parte, una estafa. El trabajo de un consultor consiste en convencer a clientes ansiosos de que él tiene las respuestas, sea o no cierto».

The Guardian

«Una denuncia alarmante de cómo, durante décadas, la industria de la consultoría ha ganado miles de millones de fondos públicos y privados sin aportar valor. Pero también un veredicto demoledor sobre las instituciones que han entregado estas fortunas».

The Irish Independent

Mariana Mazzucato es catedrática en Economía de la Innovación y Valor Público en el University College de Londres (UCL), donde fundó y dirige el Institute for Innovation and Public Purpose. Ha sido galardonada con numerosos premios internacionales, incluido el Grande Ufficiale Ordine al Merito della Reppubblica Italiana en 2021, el mayor reconocimiento civil en Italia, el John von Neumann Award en 2020, el premio All European Academies Madame de Staël for Cultural Values y el Premio Leontief Prize for Advancing the Frontiers of Economic Thought. Uno de los tres más importantes pensadores en temas de innovación según *The New Republic*, asesora a políticos alrededor del mundo sobre crecimiento inteligente, inclusivo y sostenible. Es autora de *El Estado emprendedor* (2013), *El valor de las cosas* (2019) y *Misión Economía* (2021).

Rosie Collington es doctoranda en el Instituto de Innovación y Propósito Público de la UCL, donde investiga la economía política de la externalización. Ha escrito para *The Guardian*, *OpenDemocracy* y *The Independent*. Sus investigaciones han sido publicadas por *New Political Economy* y el Institute for New Economic Thinking, y ha llevado a cabo investigaciones políticas para varias organizaciones, entre ellas Common Wealth y la British Heart Foundation, donde también trabajó anteriormente en un equipo subcontratado de Deloitte.



Título original: *The Big Con*

Primera edición: enero de 2024

© 2024, Mariana Mazzucato y Rosie Collington

Todos los derechos reservados

© 2024, Penguin Random House Grupo Editorial, S. A. U.

Travessera de Gràcia, 47-49. 08021 Barcelona

© 2024, Marta Valdivieso Rodríguez, por la traducción

Penguin Random House Grupo Editorial apoya la protección del *copyright*. El *copyright* estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Gracias por comprar una edición autorizada de este libro y por respetar las leyes del *copyright* al no reproducir ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio sin permiso. Al hacerlo está respaldando a los autores y permitiendo que PRHGE continúe publicando libros para todos los lectores. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, <https://www.cedro.org>) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.

ISBN: 978-84-306-2641-0

Compuesto en Arca Edinet, S. L.

Facebook: penguinebooks

Facebook: tauruseditorial

Twitter: @tauruseditorial

Instagram: @ penguinlibros

Youtube: penguinlibros

«Para viajar lejos no hay mejor nave que un libro.»

EMILY DICKINSON

Gracias por tu lectura de este libro.

En **Penguinlibros.club** encontrarás las mejores
recomendaciones de lectura.

Únete a nuestra comunidad y viaja con nosotros.



Penguinlibros.club



Penguin
Random House
Grupo Editorial

   Penguinlibros

ÍNDICE

[El gran engaño](#)

[Dedicatoria](#)

[1. Introducción: El Gran Engaño, un embuste](#)

[En todas partes](#)

[Aprovechar las tendencias del capitalismo](#)

[Desaprender por no practicar](#)

[2. ¿Qué es el sector de la consultoría?](#)

[Una taxonomía](#)

[Quiénes son los consultores](#)

[La escala de la consultoría](#)

[Conseguir acceso](#)

[Cuestionar la omnipresencia](#)

[3. Los orígenes de la consultoría: una breve historia](#)

[Cuando los consultores asesoraban](#)

[De la ingeniería a la matriz](#)

[La consultoría en cifras](#)

[La conformación del capitalismo de posguerra](#)

[Las oportunidades del neoliberalismo](#)

[La privatización y el crecimiento de los gigantes de la consultoría](#)

[Consultores sin fronteras](#)

[Transiciones lucrativas](#)

[¿Contener a Goliat?](#)

[4. El giro hacia la externalización: gobernar mediante la consultoría y la tercera vía](#)

[La escala y el alcance de los contratos](#)

[«Reinventar» el Gobierno](#)

[¿Quién contrata a los contratistas?](#)

[La externalización en la era digital](#)

[La asesoría en la crisis financiera](#)

[Contratar para la austeridad](#)

[Auditar a los subcontratistas](#)

5. El gran embuste: la consultología y las rentas económicas
 - ¿Por qué recurrir a los consultores?
 - La extracción de rentas
 - Los mejores y más brillantes
 - Fuga de talento
 - Expertos en casos con un PowerPoint preparado
 - Apariencia casi académica y modas rápidas
 - Un sello de aprobación
6. Eludir los riesgos, llevarse las recompensas: el modelo de negocio
 - El riesgo de consultoría
 - El arte de la responsabilidad limitada
 - El valor para el accionista en las empresas cotizadas
 - El riesgo cambia tras las adquisiciones
7. La infantilización de las organizaciones: cuando se mina el aprendizaje en el Gobierno y las empresas
 - Costes abusivos para fracasos probables
 - ¿Cómo aprenden las organizaciones?
 - ¿Aprender de los consultores?
 - Más allá de los presupuestos: las consecuencias para el aprendizaje futuro
 - Captados con promesas irreales
 - «Amiguismo» e incompetencia
 - Esqueletizar las empresas
 - Apoteosis: apostar por la gestión, deshacerse de la ciencia
8. Intereses encontrados: las consultoras y la democracia
 - Privatizar la quiebra, rehuir la culpa
 - ¿Servidor de dos amos?
 - Cazadores furtivos y guardabosques
 - Capital oculto, impuestos reducidos
 - Frenar el desarrollo
 - Negociar contra los trabajadores
 - La democracia muere en el gobierno en la sombra
9. La consultoría climática: ¿una amenaza existencial?
 - El punto de inflexión
 - Los inicios de la consultoría climática

[Una breve historia de la gobernanza climática \(impulsada por el mercado\)](#)

[Manipular los modelos](#)

[Intereses contrapuestos: la democracia se queda sin combustible](#)

[Resistir a la rendición de cuentas: el caso de los criterios ESG](#)

[Preparados para el futuro: un compromiso con acción](#)

[10. Conclusión: un Gobierno que rema para poder dirigir](#)

[Innovar desde dentro](#)

[Un Gobierno que rema para poder dirigir](#)

[Agradecimientos](#)

[Bibliografía](#)

[Notas](#)

[Sobre este libro](#)

[Sobre Mariana Mazzucato y Rosie Collington](#)

[Créditos](#)