

CÓMO HA EVOLUCIONADO LA CONSULTORÍA EMPRESARIAL PARA ENFRENTAR LOS RETOS DE LAS ORGANIZACIONES ACTUALES

Lina Astrid Carvajal Prietoⁱ

Alfredo Gómez Rodríguezⁱⁱ

RESUMEN

El presente documento corresponde al contexto necesario para iniciar un proyecto de consultoría empresarial, en el cual la academia se vincula con el sector real, generando un proceso de acompañamiento donde se busca contribuir con pequeñas y medianas empresas en diferentes sectores de la industria. Para esto se realizó una búsqueda de literatura científica con dos objetivos fundamentales: en primera medida revisar la conceptualización que se ha realizado de la consultoría empresarial en sí misma y en segunda medida, encontrar cuáles son los retos que ha tenido que enfrentar a lo largo de su evolución para poder cumplir con su propósito esencial de contribuir con el bienestar de las organizaciones.

De esta forma, se realizaron algunos hallazgos importantes para tener en cuenta durante el desarrollo del proyecto, se encontró que es un concepto relativamente joven en el campo de la administración, cómo ha sido percibida durante las últimas

ⁱ Magíster en Administración. Profesor Tiempo Completo. Escuela de Marketing y Branding. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano - lascarvajal@poligran.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8781-1620>

ⁱⁱ Magíster en Gerencia Estratégica de Mercadeo. Profesor Tiempo Completo. Escuela de Marketing y Branding. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano - algomezrrod@poligran.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4706-7910>

décadas y los principales retos que debe enfrentar en su implementación, pues si bien se ha demostrado que la consultoría empresarial genera aportes importantes, así mismo, se ha discutido sobre su falta de profesionalización, la visión que se tiene de esta como un servicio empresarial y la falta de consenso en cuanto a su conceptualización.

ABSTRACT

This document corresponds to the necessary context to initiate a management consulting project, in which the academy is linked to the real sector, generating a process of accompaniment that seeks to contribute to small and medium enterprises in different sectors of industry. For this purpose, a search of scientific literature was carried out with two fundamental objectives: first, to review the conceptualization that has been made of management consulting itself, and second, to find the challenges it has had to face throughout its evolution to fulfill its essential purpose of contributing to the welfare of organizations.

It was found that it is a relatively young concept in the field of management, how it has been perceived during the last decades, and the main challenges it must face in its implementation, because although it has been demonstrated that business consulting generates important contributions, it has also been discussed about its lack of professionalization, the vision of it as a business service and the lack of consensus regarding its conceptualization.

KEYWORDS: Consultoría empresarial, mipymes, intervención empresarial.

CLASIFICACIÓN JEL: M19 Y M31

INTRODUCCIÓN

Las empresas evolucionan constantemente en la medida que cambian los requerimientos de sus clientes, así mismo, el uso de servicios de consultoría de gestión y de expertos se convierte en un gestor cada vez más importante (Werr & Styhre, 2002). En muchas ocasiones las empresas deben recurrir a asesorías externas que les permitan tener otro punto de vista sobre las situaciones que están afrontando y de esta forma, mejorar su desempeño general.

Sin embargo, para empezar a hablar de consultoría empresarial, es necesario ir hasta sus inicios, si bien la práctica de la gestión es tan antigua como la civilización, la teoría y la consultoría empresarial son más recientes; de hecho, esta última es una práctica muy joven que está luchando porque se le considere también una profesión (Gross & Poor, 2008); hasta el momento quienes se dedican al mundo de la consultoría suelen ser profesionales en administración o en diversas áreas relacionadas con el campo de acción en el cual prestan el servicio, pero, no existen como tal profesionales en consultoría.

En un primer momento se utilizó el término consulta para referirse a la interacción del médico con su paciente, generando una asesoría sobre estado de salud y lo que debería hacer con respecto a este para mejorar su condición. Ahora bien, en el ámbito administrativo se involucran diferentes personas y áreas en la empresa, por esto se considera la consulta como una actividad social muy intensa que se diferencia claramente de la relación médico-paciente basada en la ciencia y que

conlleva toda la complejidad y ambigüedad de las relaciones sociales (Cerruti et al., 2019).

Las empresas están conformadas por personas y por las relaciones que se dan entre ellas, esto hace que las empresas de consultoría sean el resumen de las organizaciones basadas en el conocimiento, porque su principal activo es la experiencia y competencia de su personal (Anand et al., 2007). En conclusión, este acercamiento al concepto de consultoría empresarial a través de su evolución permite tener un panorama mucho más claro de lo que debe enfrentar una empresa de consultoría hoy en día a la hora de prestar el servicio a cualquier organización.

METODOLOGÍA

Teniendo en cuenta que la consultoría empresarial no creció mediante un proceso gradual o una evolución lineal, sino que surgió de un equilibrio competitivo roto por el cambio normativo a principios de 1930 (McKenna, 2006), en este caso más que una revisión cronológica se realizó una búsqueda en diferentes bases de datos con el fin de tener un panorama general de los diferentes conceptos que se han presentado a través de la literatura científica.

Especialmente, se enfocó la búsqueda en las últimas décadas debido a dos factores de relevancia, el primero de ellos el hecho de que la consultoría empresarial es un término relativamente nuevo, sus principales aportes se empezaron a desarrollar en la década de los noventa y el segundo porque el fin de esta revisión es brindar una base para desarrollar un proyecto de consultoría en el contexto actual.

Esta revisión se realizó tanto en español e inglés, sin embargo, aún en el contexto latinoamericano se tienen muy pocos estudios al respecto, e incluso en inglés se hace complejo encontrar información sobre este campo, por esta razón, se incluyeron tanto los resultados de consultoría empresarial como los de servicios de consultoría, con el fin de tener la mayor cantidad de información posible, principalmente, en lo corrido del siglo XXI y determinar el estado actual de la consultoría a nivel global.

Luego, se identificaron los principales retos que ha tenido que enfrentar la consultoría empresarial en estas últimas décadas para no perder su reputación y seguirla considerando como parte fundamental dentro de la planeación estratégica de cualquier organización.

Por último, se analiza y explica las razones por las cuales la consultoría empresarial debe ser un servicio cada vez más implementado y estudiado, resaltando las diversas formas en las cuales puede contribuir a alcanzar los objetivos de las empresas, generando relaciones de provecho a corto, mediano y largo plazo.

RESULTADOS

De acuerdo con lo anterior, se pudo establecer que la consultoría empresarial se describe generalmente como un proceso de ayuda a los directivos para resolver problemas que surgen como parte de sus responsabilidades de gestión (Buono, 2002), es decir, constituye un apoyo a la toma de decisiones tanto estratégicas como organizacionales y como se mencionaba al comienzo del documento si bien su

teoría es relativamente nueva su práctica lleva desarrollándose desde el inicio de la administración.

Las primeras veces que se habló de consultoría en torno a los procesos administrativos fue hacia los años 30, historiadores recientes de la gestión científica, como Daniel Nelson, Stephen Waring y Judith Merkle, han rastreado el impacto del taylorismo en diversas instituciones contemporáneas, encontrando que fue el crecimiento institucional y profesional de los consultores durante la década de 1930 el precursor de la consultoría empresarial y, de allí en adelante del crecimiento de los modelos estadounidenses de organización empresarial tras la Segunda Guerra Mundial (McKenna, 1995).

Más adelante, se definió la consultoría de empresas como la forma de proporcionar asistencia con relación al contenido, proceso o estructura de una tarea o serie de tareas, en las cuales el consultor no es realmente el responsable de desarrollar dichas tareas, es de resaltar que, al no ser el actor directo, puede llegar a sugerir cambios o mejoras, pero, no logra un control directo sobre su implementación (Bermudez, 1996)

Desde entonces, este tipo de servicios empresariales se han dirigido a organizaciones privadas y públicas, ofreciendo servicios de apoyo a operaciones y funciones corporativas o públicas (Glückler, 1999). En otras palabras, no se trata solamente de una necesidad propia de la industria o de las empresas con ánimo de lucro, más bien es un servicio requerido por cualquier tipo de organización en todo tipo de sectores.

De esta forma, la consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos (Kubr, 2000), definición que aparece después de una década en la que se logró demostrar la importancia de implementar la consultoría en la cotidianidad de las empresas si se quería resaltar en un mercado cada vez más competitivo.

La idea de brindar un apoyo ante ciertas situaciones que ocurren en el día a día de las empresas hace que la actividad de consultoría se base esencialmente en la capacidad de las empresas especializadas con personal altamente cualificado para resolver los problemas empresariales de sus clientes (Creplet et al., 2001), buscando siempre la forma de contribuir en el crecimiento de la empresa a la cual se aplica la consultoría.

Los servicios de consultoría, entendidos como aquellos servicios especializados que ayudan a tomar decisiones eficientes en la gestión empresarial, constituyen sin duda uno de los sectores más dinámicos de la economía en la mayoría de los países europeos (Soriano, 2003) y con seguridad ocurre lo mismo en el resto del mundo, pues cada vez toman más relevancia y juegan un papel crucial en la planeación de las empresas.

Con el paso de los años el sector de la consultoría empresarial también se ha vuelto más heterogéneo. Hacia la primera década del siglo XXI se diversificó hacia una amplia gama de especialidades, ofrecidas por una gran variedad de empresas de consultoría, incluyendo tanto las más pequeñas como multinacionales y algunas muy especializadas como otras con mercados más diversos (Visscher, 2006) y

comenzó a complicarse su conceptualización apareciendo nuevos aspectos en torno a su función dentro de la empresa.

Aquí aparece uno de los principales retos que debe enfrentar la consultoría empresarial, pues las empresas dedicadas a prestar este tipo de servicios son especialmente sensibles a las variaciones del mercado (Carvalho & Cabral-Cardoso, 2008), ya que la demanda de los clientes incide directamente en la contratación del personal necesario y de las relaciones que cada uno de ellos establezca con sus clientes, así como en los perfiles requeridos para poder brindar asesoría en cada una de las problemáticas que se requiera.

Además, si se tiene en cuenta que la consultoría en muchas ocasiones va más allá de la asesoría, llegando a la fase de intervención empresarial, la cual consiste en implementar la propuesta aprobada, movilizándolo a la organización hacia el escenario deseado (López Zapata et al., 2010), pues se hace aún mucho más compleja y de alguna manera se requiere que la firma consultora esté preparada para dar respuesta a cada una de las demandas de sus clientes, sin afectar su estabilidad financiera.

Por este motivo, los profesionales que decidan dedicarse al mundo de la consultoría empresarial deben ser conscientes de que no se trata solo de sus conocimientos previos y experticia en una determinada área, sino que deben realmente sentirse altamente vinculados con el cliente, tener una especial sensibilidad hacia el buen servicio y recordar que en la medida que sus clientes obtengan los resultados esperados, igualmente, la firma consultora se verá beneficiada con una buena reputación en su medio.

Entonces, aparece el segundo reto que debe enfrentar la consultoría empresarial y es que el aumento de su demanda también significa que su impacto va más allá de su valor económico (Canato & Giangreco, 2011), se requiere de personal capacitado, con experiencia en el sector y que esté en la capacidad de brindar un asesoramiento realmente eficiente, más aún si se hace necesario llegar a una fase de intervención, donde se tiene mayor control sobre la situación de la empresa.

Los consultores pueden contribuir al aprendizaje organizacional de maneras significativas, para lo que se necesita compromiso tanto del consultor como de la organización, solo mediante una relación eficiente entre estos dos, las funciones que se realicen durante el proceso de consultoría van a maximizar su contribución al aprendizaje organizacional (Olarte, 2012).

Dando continuidad a la revisión de la literatura científica sobre la consultoría empresarial, se encuentra que, para la segunda década de este siglo, los límites del campo se ampliaron más allá de la una consultoría generalizada, para especializarse aún más en campos como el tecnológico, haciendo que sea un concepto cada vez más abierto y fragmentado (Kipping & Kirkpatrick, 2013). Dando paso al tercer reto que debe enfrentar, la escasa teoría científica, que no permite llegar a acuerdos entre los investigadores paradigmáticos.

En cuanto a la investigación académica sobre el sector de la consultoría se ha centrado en el estudio de su aplicación práctica, el valor que genera para sus clientes y la forma en que se organizan y gestionan las empresas de consultoría (Srinivasan, 2014), pero, cada vez aparecen nuevas definiciones y con ellas nuevos desafíos por afrontar.

Como se ha podido observar a lo largo del documento, en general, la consultoría se entiende como un asesoramiento externo para dar solución a situaciones particulares de las empresas, sin embargo, dependiendo del autor tienden a incluir dentro de esta definición diferentes factores.

Algunos incluyen el objetivo de mejorar los resultados (David et al., 2013), es decir, no basta con la asesoría en sí misma, sino que debe involucrar un impacto en lo que la empresa quiere lograr ya sea a corto, mediano o largo plazo. Para otros, las empresas de consultoría empresarial pueden aportar no sólo la información y los conocimientos necesarios, sino también legitimidad a las decisiones de innovación mediante su apoyo y confirmación (Back et al., 2014) y entonces, aparece otro factor complejo como lo es la innovación.

Para otros autores, el objetivo principal de la consultoría es que las recomendaciones del consultor permitan a la empresa asesorada alcanzar sus objetivos, los que están relacionados principalmente a la maximización del valor de la empresa en el tiempo (Peñaherrera-Patiño et al., 2018), lo cual implica una responsabilidad mucho más allá del lapso en el cual se realiza la consultoría.

Pareciera ser que con el paso del tiempo y la evolución del concepto cada vez aparecen nuevos factores que deben incluirse dentro del análisis respectivo y esto complica todo el panorama, pues mientras no se tenga clara una conceptualización desde la teoría científica será mucho más difícil delimitar el campo de acción de este servicio, en este caso, prácticamente cada empresa sería la responsable de identificar hasta dónde puede llegar al momento de desarrollar este tipo de actividades.

Aunque estos tres retos parecieran tener graves implicaciones en la implementación de la consultoría, se convierten a su vez en una base para conocer el campo al cual se enfrentan los consultores y las firmas de este sector en la actualidad, la consultoría empresarial cada vez toma más importancia tanto en el sector real como en la investigación científica, pero, aún hay mucho por discutir sobre el tema.

Más aun teniendo en cuenta que su práctica sí tiene varios años de aplicación, la consultoría, entendida como la acción externa de expertos llamados a dar una solución a problemas que una organización no puede resolver, es una práctica de larga tradición (Morales Franco et al., 2015), esto indica que su aplicación es relevante para la industria si se considera como un método de introducir conocimientos de gestión y económicos en la actividad práctica de la empresa (Ibatova et al., 2018).

Sus resultados se evidencian en el desarrollo de actividades, al mismo tiempo que ayudan a las empresas a establecer sistemas que propiciarán la transferencia y el pragmatismo de tecnologías y métodos que no están a disposición del intelecto en las organizaciones (González & Mosquera, 2020), mostrando una vez más su relevancia en el campo de la administración.

Lo mismo aplica para el caso de los consultores empresariales, quienes han decidido dedicar su vida a prestar una amplia gama de servicios de asesoramiento sobre cambios estratégicos, organizativos, logísticos, de TIC's y de recursos humanos al sector público y privado, con el fin de promover el crecimiento de los beneficios y la eficiencia, buscando al mismo tiempo minimizar los tiempos y costos de implementación (Momani, 2013).

En este punto, cabe resaltar que los consultores y su moral empresarial han sido cuestionados y caricaturizados (Poulfelt, 1997); sin tener en cuenta su importancia y la gran cantidad de beneficios que pueden aportar, claro está si son personas con la debida preparación y sobre todo con el compromiso que esta actividad implica. En pocas palabras, el asesoramiento para ejecutar con éxito un proyecto de este tipo suele incluir una amplia variedad de criterios (Ceptureanu et al., 2017).

Hasta este punto se ha analizado la consultoría empresarial partiendo de su definición desde el punto de vista de diferentes autores y los retos que ha tenido que afrontar a lo largo del tiempo, llegando a las últimas décadas, durante las cuales se ha intensificado el interés de la comunidad científica por profundizar en su estudio y han surgido nuevos componentes que deben ser tenidos en cuenta al momento de sumergirse en este campo.

La consultoría ha ido más allá de ser solo una de las técnicas de intervención en el desarrollo organizacional, llegando a mediar incluso en la filosofía general de la empresa y en importantes procesos de cambio (Lambrechts et al., 2009). Por eso, no puede ser tomada a la ligera, ni cualquier profesional se puede dedicar a ella, se requieren una serie de aptitudes y actitudes que van desde los conocimientos prácticos hasta un adecuado relacionamiento con los clientes, pasando por el estudio de los modelos que han sido utilizados y puede resultar útiles en su implementación.

El modelo más reciente y uno de los más utilizados en la actualidad en consultoría ha sido diseñado por Michel Porter quien ha seguido el estilo tradicional de Harvard de empaquetar ideas en marcos y aplicarlas a estudios de casos (Kantola & Seeck,

2011), así se trata de ciertos parámetros organizacionales que guían el actuar de las empresas y estos se aplican de forma específica dependiendo de las necesidades particulares de cada una de las compañías.

Sin embargo, este es tan solo un ejemplo de los modelos existentes y se podría dedicar un documento completo solo a la revisión de otros autores en este campo. Más allá de seguir avanzando en la revisión teórica lo que se pretende se mostrar la importancia de su implementación, dando luces sobre su complejidad y algunos de los factores que se deben tener en cuenta antes de iniciar un proyecto de este tipo.

DISCUSIÓN

A los retos ya mencionados se podría agregar una extensa discusión sobre los recursos que asignan las empresas para poder desarrollar actividades de consultoría, como se pudo analizar sus funciones son diversas y fundamentales, sin embargo, los ajustados presupuestos de las empresas dan lugar a licitaciones más competitivas, complejas y a contratos más cortos (Momparler et al., 2015), haciendo aún más difícil el trabajo del consultor.

Por tal motivo, los profesionales y las empresas que decidan dedicarse al mundo de las consultorías deben saber que no es un camino fácil, involucra preparación y mucho conocimiento para poder brindar soluciones reales a las empresas, la consultoría empresarial es un sector cuyo principal producto es el conocimiento; las

firmas consultoras venden sus conocimientos y experiencia a los clientes (Kim & Lennon, 2010).

Para las empresas de consultoría, especialmente para las líderes del mercado, las cuales basan su éxito en la reputación pública, tienen el desafío de transmitir la calidad de sus servicios al entorno empresarial (Armbrüster, 2004), para esto deben contar con un equipo altamente calificado que les brinde el respaldo requerido y la brinde al cliente la confianza esperada.

Otro de los aspectos clave cuando se pretende trabajar en consultorías es recordar que, como en cualquier situación empresarial, construir y mantener relaciones con clientes reales potenciales es de gran importancia (Furusten, 2013). Establecer relaciones adecuadas a largo plazo, será uno de los factores clave para lograr el éxito en las recomendaciones y ajustes que se hagan al cliente.

Finalmente, en la revisión realizada se encontró que las consultorías llegan a tener utilidad incluso para que el mismo cliente se convenza del proceso llevado a cabo, en algunas ocasiones las empresas que solicitan este tipo de asesoría ni siquiera están seguras de sus productos y servicios, dudan de la correcta prestación de estos y de la promesa de valor ofertada.

Cuando ocurren este tipo de situaciones las consultorías deben desarrollar una estrategia de legitimación para responder tanto a las críticas externas como convencer a los clientes actuales, incluyendo las ventajas de sus servicios (Wright & Kitay, 2002). Es de gran relevancia que el cliente sea consiente de los beneficios aportados por la consultoría, para que así mismo, esté dispuesto a realizar la

inversión necesaria y entender que la consultoría es un apoyo imprescindible ante ciertas situaciones de la organización.

CONCLUSIONES

De acuerdo con la revisión realizada es notable que la consultoría cumple con un papel irremplazable en las organizaciones, el cual debe ser cada vez más apropiado por las empresas, para que así mismo, realicen los esfuerzos necesarios para involucrarla en su quehacer diario, no se trata necesariamente de tener una asesoría permanente, pero, sí entender que en ciertas ocasiones la visión externa de la empresa brinda instrumentos para dar soluciones a problemas específicos.

Igualmente, la consultoría contribuye en el éxito de las organizaciones, en cuanto aporta en la construcción de la reputación propia y de sus clientes en una forma positiva; crear y mantener una sólida reputación es fundamental para que las empresas de consultoría y otras empresas de servicios profesionales puedan competir con éxito (Harvey et al., 2017).

Se identificaron básicamente tres retos de relevancia a través de la evolución de la consultoría como lo son la alta dependencia de la variabilidad del mercado, al tener una estrecha relación con organizaciones de diversos sectores, siempre va a verse afectada por las fluctuaciones que estas sufran; también, las empresas de consultoría deben hallar al personal calificado a nivel de conocimientos, experiencia y compromiso para que el resultado sea exitoso; y, el reto relacionado con la teoría

en sí misma, al no llegar a consensos claros sobre la conceptualización de la consultoría y los factores que involucra.

En definitiva, al ser un tema tan complejo y necesario en las organizaciones se debe ampliar su discusión, investigación e incluso implementación, en la medida en que las empresas reconozcan su verdadero rol y los científicos se interesen más en su estado del arte, se convertirá en un servicio mucho más accesible y con grandes ventajas competitivas para quienes decidan implementarla en su estrategia organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anand, N., Gardner, H. K., & Morris, T. (2007). Knowledge-based innovation: Emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms. *Academy of management journal*, 50(2), 406-428.
- Armbrüster, T. (2004). Rationality and its symbols: Signalling effects and subjectification in management consulting. *Journal of Management Studies*, 41(8), 1247-1269.
- Back, Y., Parboteeah, K. P., & Nam, D.-i. (2014). Innovation in emerging markets: The role of management consulting firms. *Journal of international management*, 20(4), 390-405.
- Bermudez, R. D. R. (1996). La consultoría de empresas en perspectiva. *Revista universidad EAFIT*, 32(101), 71-85.
- Buono, A. F. (2002). Developing knowledge and value in management consulting.
- Canato, A., & Giangreco, A. (2011). Gurus or wizards? A review of the role of management consultants. *European Management Review*, 8(4), 231-244.
- Carvalho, A., & Cabral-Cardoso, C. (2008). Flexibility through HRM in management consulting firms. *Personnel Review*, 37(3), 332-349.
- Ceptureanu, E.-G., Ceptureanu, S.-I., Luchian, C.-E., & Luchian, I. (2017). Quality management in project management consulting. A case study in an international consulting company. *Amfiteatru Economic*, 19(44), 215.
- Cerruti, C., Tavoletti, E., & Grieco, C. (2019). Management consulting: a review of fifty years of scholarly research. *Management Research Review*, 42(8), 902-925.
- Creplet, F., Dupouet, O., Kern, F., Mehmanpazir, B., & Munier, F. (2001). Consultants and experts in management consulting firms. *Research policy*, 30(9), 1517-1535.
- David, R. J., Sine, W. D., & Haveman, H. A. (2013). Seizing opportunity in emerging fields: How institutional entrepreneurs legitimated the professional form of management consulting. *Organization Science*, 24(2), 356-377.
- Furusten, S. (2013). Commercialized professionalism on the field of management consulting. *Journal of Organizational Change Management*, 26(2), 265-285.
- Glückler, J. (1999). *Management consulting: structure and growth of a knowledge intensive business service market in Europe*. Institut für Wirtschafts-und Sozialgeographie der Johann Wolfgang Goethe
- González, R. H. S., & Mosquera, N. N. (2020). La consultoría empresarial como vector de la innovación. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 3(2), 16-27.
- Gross, A. C., & Poor, J. (2008). The global management consulting sector. *Business economics*, 43, 59-68.
- Harvey, W. S., Morris, T., & Müller Santos, M. (2017). Reputation and identity conflict in management consulting. *Human relations*, 70(1), 92-118.
- Ibatova, A., Kuzmenko, V., & Klychova, G. (2018). Key performance indicators of management consulting. *Management Science Letters*, 8(5), 475-482.

- Kantola, A., & Seeck, H. (2011). Dissemination of management into politics: Michael Porter and the political uses of management consulting. *Management Learning*, 42(1), 25-47.
- Kim, H., & Lennon, S. J. (2010). E-atmosphere, emotional, cognitive, and behavioral responses. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 14(3), 412-428.
- Kipping, M. (2011). Hollow from the start? Image professionalism in management consulting. *Current Sociology*, 59(4), 530-550.
- Kubr, M. (2000). *La consultoría de empresas*. Limusa.
- Lambrechts, F., Grieten, S., Bouwen, R., & Corthouts, F. (2009). Process consultation revisited: Taking a relational practice perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(1), 39-58.
- López Zapata, E., Sepúlveda Rivillas, C. I., & Arenas Cardona, H. A. (2010). La consultoría de gestión humana en empresas medianas. *Estudios gerenciales*, 26(114), 149-168.
- McKenna, C. D. (1995). The origins of modern management consulting. *Business and Economic History*, 51-58.
- McKenna, C. D. (2006). *The world's newest profession: Management consulting in the twentieth century*. Cambridge University Press.
- Momani, B. (2013). Management consultants and the United States' public sector. *Business and Politics*, 15(3), 381-399.
- Momparler, A., Carmona, P., & Lassala, C. (2015). Quality of consulting services and consulting fees. *Journal of business research*, 68(7), 1458-1462.
- Morales Franco, E., Martínez Cervantes, N. F., & Carrillo Andrés, S. A. (2015). De la consultoría a la intervención, algunas consideraciones.
- Olarte, J. C. (2012). Aprendizaje organizacional y proceso de consultoría. *Voces y silencios*, 3(1), 70-86.
- Peñaherrera-Patiño, D., Flores-Poveda, J., Pincay-Sancán, D., & Vargas-Ramírez, P. (2018). Esquema de alineamiento estratégico: Una perspectiva teórica desde la consultoría empresarial y la gerencia aplicada. //Strategic alignment scheme: A theoretical perspective from business consulting and applied management. *Ciencia Unemi*, 11(28), 41-56.
- Poufelt, F. (1997). Ethics for management consultants. *Business Ethics: A European Review*, 6(2), 65-70.
- Soriano, D. R. (2003). The impact of consulting service on Spanish firms. *Journal of Small Business Management*, 41(4), 409-416.
- Srinivasan, R. (2014). The management consulting industry: Growth of consulting services in India: Panel discussion. *IIMB Management Review*, 26(4), 257-270.
- Visscher, K. (2006). Capturing the competence of management consulting work. *Journal of workplace learning*, 18(4), 248-260.
- Werr, A., & Styhre, A. (2002). Management consultants-friend or foe? Understanding the ambiguous client-consultant relationship. *International Studies of Management & Organization*, 32(4), 43-66.
- Wright, C., & Kitay, J. (2002). 'But does it work?' Perceptions of the impact of management consulting. *Strategic Change*, 11(5), 271.