

La consultoría en España: ¿Consulta o inculcación de principios?



Frederic Marimon Viadiu²
Universitat Internacional
de Catalunya


fmarimon@unica.edu



Martí Casadesús Fa
Universitat de Girona

marti.casadesus@udg.es



Iñaki Heras Saizarbitoria
Euskal Herriko Unibersitatea

oephesai@sc.ehu.es

CÓDIGOS JEL:
M110, F290

The consultancy in Spain: Consulting or inculcation of principles?

I. INTRODUCCIÓN

Es evidente que el consultor puede hacer que sus clientes cambien su estilo de trabajo. De hecho, en ocasiones se le contrata precisamente para que sugiera nuevos métodos de trabajo. Sin duda una visión externa de la organización puede detectar aspectos a mejorar que los directivos de la empresa no son capaces de ver, por pura costumbre o inercia. En algunos casos, esta situación puede llegar al extremo de que la empresa esté más interesada en el aprendizaje derivado del trabajo conjunto con el consultor, que en la propia solución del problema que originó la consultoría (Berry y

RESUMEN DEL ARTÍCULO

La norma ISO 9000:2000 sugiere ocho principios para la gestión de la calidad. El artículo analiza a través de un estudio empírico, de qué manera el trabajo del consultor especializado en implantar la norma hace que sus clientes asuman estos principios. Se ha encontrado que aquellos consultores que transmiten mejor el espíritu de la norma son los que más beneficios aportan a sus clientes. Por otra parte, también ellos mismos quedan beneficiados ya que obtienen un alto grado de recomendación.

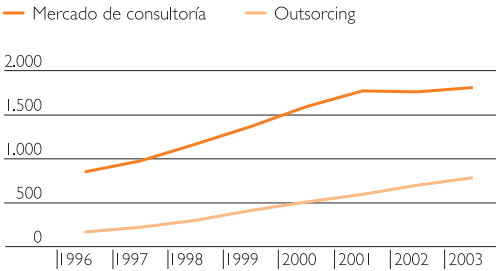
EXECUTIVE SUMMARY

The ISO 9000:2000 standard provides eight quality management principles. They may be used by senior managers as a framework to guide their organizations towards improved performance. The article analyzes the way the specialized consultants in implementing the norm enable their costumers to assume the principles. It has been found that the better a consultant transmits the spirit of the norm, the better for himself and for their clients as well. In fact, the consultancy will get a higher recommendation degree, and the organization will get more benefits.



Gráfico 1

Evolución del mercado de consultoría y outsourcing en España, Millones de euros.



Fuente: FEACO, 2003.

Oackley, 1994). En otras ocasiones, se requiere la intervención del consultor para que aporte un conocimiento específico para desarrollar algún proyecto. Así, uno de los papeles del consultor es el de formador. Cada consultoría imprime, de algún modo, su propio estilo en la organización donde interviene. Tobin (1996) advierte a la empresa que va a contratar a un consultor que discierna en las primeras entrevistas si el consultor se hace cargo de las necesidades reales de la empresa, o por el contrario, está más interesado en imponer

su propia metodología. Pero, ¿qué ocurre si el mismo proyecto tiene tal naturaleza que lleva consigo una propuesta de estilo? Este es el caso, por ejemplo de los proyectos de implantación de un sistema de gestión de la calidad basado en normativas ISO 9000. Dicho estándar propone ocho principios en el que se debe basar la gestión de la calidad (ISO, 2000). ¿Es capaz el consultor de inculcar estos principios en sus clientes? ¿No habrá una cierta tirantez entre el estilo que le es propio al consultor, y el que propone dicha normativa?

2.LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA EN ESPAÑA

A nivel europeo, según los datos aportados por la European Federation of Management Consulting Associations (FEACO, 2003), si bien en el período 1994-2001 hubo un importante crecimiento en la actividad de consultoría en Europa, parece ser que dicha actividad se ha estancado últimamente.

Países como Alemania y el Reino Unido representan el 50% del mercado europeo, mientras que España, con unas 350 consultoras que emplean a 38.000 personas (datos del año 2003) está por debajo del 4%. De todas formas, España sigue siendo el mayor mercado del sur de Europa para las empresas consultoras. El desarrollo de las empresas de consultoría se ha producido de modo más lento que en otros países del entorno, si bien durante los últimos años noventa el ritmo del crecimiento de asesoría externa ha aumentado tal y como se observa en el gráfico 1. Se pasó de una facturación de 1.170 millones de € en 1998, a los más de 1.800 millones en el año 2003, obviando la facturación en outsourcing, servicio cada vez más utilizado por la empresa española. Un índice de crecimiento anual cercano al 15% que deja dicho sector en uno de los más dinámicos de la economía española.

Los principales mercados de las empresas de consultoría en España para 2003 seguían siendo la banca, con el 18,3% del mercado, la comunicación y el entretenimiento, con el 15,4% y la energía y los recursos naturales con el 14,8%. Ahora bien, es de esperar que en los próximos años la administración pública tenga una mayor importancia relativa que la actual, representando menos del 10% de la facturación global, ya que el retraso en el sector público respecto al resto de países europeos resulta evidente.

Por otra parte, la oferta de las empresas de consultoría en España ha evolucionado en los últimos años desde la fragmentación a la concentración, -mediante crecimiento, fusiones, adquisiciones- y desde un marco nacional al ámbito internacional. Al analizar el volumen del mercado por líneas de servicio, mostrado en el gráfico 2, se observa la gran importancia que tiene en la actualidad la consultoría en tecnología de la información e integración de sistemas, lo que representa un 42% del total de la facturación, o un 65% del mercado de la consultoría si consideramos los servicios de outsourcing independientemente (AEC, 2003).

PALABRAS CLAVE

Consultoría, Calidad, ISO 9000, Servicios

KEY WORDS

Consultancy, Quality, ISO 9000, Services

3. ¿CONSULTORÍA O INCULCACIÓN?

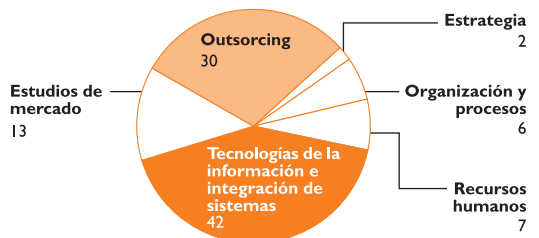
Con el objetivo de analizar si las tareas realizadas por los consultores son percibidas como una mera “consulta”, o como una real inculcación de unos determinados principios de gestión en la empresa, se ha llevado a cabo el presente estudio empírico.

Este trabajo ha tomado como referencia la implantación del popular sistema de aseguramiento de la calidad según la norma ISO 9000, para averiguar si en dichas implantaciones los consultores se han limitado a cumplir los requisitos de dicha norma o si por el contrario han inculcado a sus clientes los principios de gestión de la calidad en los que se basa dicha norma.

Parece lógico pensar que en la medida en que el consultor haga posible que sus clientes trabajen de acuerdo a estos principios generales, el trabajo del consultor será más útil para sus clientes. De hecho, una de las críticas más frecuentes que reciben los consultores es que llegan, hacen su trabajo y se van sin apenas tiempo para que la organización cale el estilo de trabajo propuesto (Berry y Oackley, 1994). Los clientes se suelen quejar de que el paso del consultor genera mucha burocracia, tanto mientras dura

Gráfico 2

Distribución del mercado de consultoría en España en 2003, Porcentaje.



Fuente: AEC, 2003.

su intervención, como después. En efecto, el consultor deja como resultado unos procedimientos, que más tarde le costará un esfuerzo a la organización el llevarlos a la práctica. Por otra parte, es difícil calibrar la eficacia del trabajo realizado por el consultor: los resultados surgen a medio plazo, y la intervención es breve (Czerniawska, 2002). Por tanto, el consultor basa el éxito de su intervención en la obtención de la certificación, para lo que se requiere que la empresa demuestre ante el auditor que efectivamente ha definido unos procedimientos de trabajo y realmente actúa según dichos procedimientos. Es decir, el consultor centra su objetivo en conseguir que la empresa cumpla estrictamente la letra de la norma: la certificación. Alstrup (2000) afirma que es la forma de asegurarse un resultado visible y medible. Pocas veces se valora el hecho de que la empresa, tras la consecución de la certificación, realmente haya captado y asimilado el espíritu de la norma,

más allá del mero cumplimiento de unos requisitos.

Así pues, el objetivo es cuantificar de qué manera el consultor transmite el espíritu de la norma. Se quiere conocer si la capacidad para hacer que sus clientes trabajen bajo esos principios está relacionada con la utilidad del trabajo realizado. En otras palabras, sospechamos que aquellos consultores que consiguen transmitir mejor ese espíritu consiguen un impacto mayor en la forma de hacer de las organizaciones donde trabajan. Por el

contrario, pensamos que aquellos consultores que no hacen especial hincapié en estos principios, no consiguen que sus clientes lleven a la práctica los consejos y formas de trabajo que proponen.

4. EL CASO DE LA NORMATIVA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD ISO 9000:2000

Con el objetivo de contrastar si los consultores que inculcan un determinado estilo de trabajo, más que limitarse únicamente a implementar una herramienta o un modelo concreto, son los que consiguen un mayor impacto sobre el modus operandi de sus clientes, y en definitiva los que consiguen fidelizar a sus clientes, se ha realizado un estudio empírico. Para ello, se ha analizado la implantación de la norma de aseguramiento de la calidad ISO 9000 en empresas que cumplieron dicho estándar mediante la colaboración de un consultor.

Una de las críticas más frecuentes que reciben los consultores es que llegan, hacen su trabajo y se van sin apenas tiempo para que la organización cale el estilo de trabajo propuesto

Se ha utilizado dicha implantación, no únicamente por ser una de las más populares en los últimos años, sino también por tratarse de una de las normativas que más discrepancias ha creado entre sus propios usuarios. Si bien, la vigente versión de la norma ISO 9000:2000 se basa en ocho principios de la gestión de la calidad recogidos en la tabla 1, parece habitual obviar dichos principios en las implantaciones, centrandos los esfuerzos únicamente en el cumplimiento de los requisitos. Dichos principios, son muy similares a los que se postulan en el modelo de gestión de la calidad total de la European Foundation Quality Management (EFQM):

En la medida en que durante la implantación de la normativa, los consultores inculquen realmente estos principios de gestión de la calidad, se podría considerar que la empresa observará resultados positivos, derivados de la ejecución del proyecto, -o se generen expectativas de resultados favorables-, con lo que el cliente trabajará más a gusto en el proyecto. Dicho de otra forma, la inculcación por parte del consultor de dichos principios generará confianza e ilusión en el proyecto, más allá de la obtención del certificado. Esta ilusión se traducirá en unas expectativas de cambio profundo en el sistema de gestión de la calidad de la organización., y en definitiva en que dichos clientes recomienden más el trabajo con la consultoría, ya que estrictamente la misma naturaleza de estos proyectos no permite la repetición. De esta forma la fidelización debe medirse con variables indirectas, como puede ser la intención de recomendar a terceros, o la voluntad de volver a elegir a la misma consultoría en el hipotético caso de que el proyecto volviera a empezar.

Para llevar a cabo el presente análisis se llevó a cabo un trabajo de campo mediante una encuesta en 65 empresas usuarias del servicio de consultoría para implementar la norma ISO 9000. Para ello se utilizó un cuestionario en el que se incluían las 13 cuestiones, mostradas en la tabla 2, las cuáles tenían por objetivo identificar como el consultor había inculcado cada uno de los principios en los que se basaba la norma ISO 9000. En función de la descripción del propio principio, se decidió valorar su inculcación mediante una o dos cuestiones. En el caso de realizar el análisis mediante dos cuestiones se utilizó como valoración del ítem la media de las dos respuestas recibidas por cada individuo. Todas estas preguntas eran respondidas en una escala Likert entre 1 y 5, correspondiendo el 1 a "Muy poco" y el 5 a "Mucho". Otra parte del cuestionario analizaba el perfil de la empresa, y otro el de la consultoría, con lo que se permite observar la existencia de comportamientos diferenciados tanto por parte de las empresas como por parte de las consultorías.

Tabla I. Principios de gestión de la calidad propuestos por ISO 9000:2000.

	PRINCIPIO DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD SEGÚN ISO 9000:2000	DESCRIPCIÓN
A	Enfoque al cliente	Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
B	Liderazgo	Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
C	Participación del personal	El personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
D	Enfoque basado en procesos	Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
E	Enfoque de sistema para la gestión	Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
F	Mejora continua	La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente en ésta.
G	Enfoque basado en hechos para la toma de decisión	Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
H	Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Una vez obtenidas las respuestas, mostradas en la tabla 3, se detectaron unos indicadores muy próximos al valor neutro de la escala, el 3, por lo que la primera conclusión que puede asumirse es que los consultores no facilitan que sus clientes asuman el espíritu de la norma. Al no poder afirmarse tampoco que éste sea un

elemento que lo impida, podría afirmar que la valoración del consultor en la implantación de la norma es pobre. Adicionalmente, mediante el cálculo de la alfa de Cronbach se confirmó la consistencia interna de la escala utilizada.

El enfoque del sistema para la gestión, principio E, es el principio peor transmitido. Dicho principio valora la capacidad de hacer que las empresas vean que todos sus procesos están interrelacionados, y que todos ellos contribuyen a conseguir los objetivos de calidad que se propone la organización. De hecho, Marimon et al. (2002) ya afirmaba que uno de los puntos donde los consultores tienen más campo para mejorar es precisamente la misma planificación. El consultor no consigue coordinar los departamentos de la empresa para que el proyecto de implantación de la norma se realice con los plazos previstos.

Otro principio con dificultades en la inculcación por parte de los consultores es el G: conseguir que el análisis de datos y de información disponible sea utilizada en la toma de decisiones.

Por otra parte parece ser que la intervención del consultor sí ha hecho posible que el cliente adopte la cultura de la mejora continua en su actuar, ápice de la propia norma ISO 9000:2000.

Con el objetivo de determinar si el impacto del trabajo del consultor en el cliente es función del grado de inculcación del espíritu de la norma se efectuaron varios análisis adicionales mediante el cruce de distintos datos obtenidos en el mismo trabajo. Para ello se realizó en primer lugar un análisis factorial a través del método de las componentes principales. La medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin obtenido fue de 0,898. La prueba de esfericidad de Bartlett arrojó un Chi-cuadrado de 416,146 con un nivel de significación ,000. Este indicador estima que el análisis factorial será bueno, según la escala que establece Visauta (1998). Un único factor capturó el 72,3% de la variabilidad. El resto de factores alcanzaron autovalores inferiores a uno. Además, todas las variables quedaron bien explicadas por dicho factor. Así que decidimos utilizar este factor para cuantificar el grado de éxito del consultor al inculcar los ocho principios de gestión de la calidad propuestos por ISO 9000.

De esta forma se comprobó si existe relación entre grado de transmisión del espíritu de la norma y el tamaño de la consultoría. Para ello se procedió a un análisis de varianza de Kruskal-Wallis. La tabla 4 muestra los rangos medios de dicha valoración factorial en las cuatro categorías que se establecen al dividir la muestra según el número de consultores que integran la consultoría.

Tabla 2. **Batería de preguntas para conocer cómo el consultor ha ayudado a inculcar los ocho principios de gestión de la calidad según la norma ISO 9000:2000.**

PRINCIPIO DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD SEGÚN ISO 9000:2000	ÍTEM	PREGUNTA
A Enfoque al cliente	A1	El consultor externo nos ayudó a mejorar nuestro enfoque hacia clientes.
	A2	El consultor externo nos ayudó a establecer medidas para conocer el grado de satisfacción de nuestros clientes.
B Liderazgo	B1	El consultor externo nos ayudó a definir nuestra política de calidad y los objetivos que derivan de dicha política.
	B2	El consultor externo nos ha ayudado a adoptar un enfoque ético.
C Participación del personal	C1	La formación proporcionada por la consultoría es satisfactoria.
	C2	El haber trabajado con consultores externos ha aumentado la motivación de la empresa para trabajar según los estándares ISO 9000.
D Enfoque basado en procesos	D1	El consultor externo nos ayudó a definir nuestros procesos y enfocarnos a procesos.
E Enfoque de sistema para la gestión	E1	El consultor nos ayudó a ver las relaciones entre nuestros procesos para gestionarlos como un sistema.
	E2	Los consultores externos nos han aportado ideas que han hecho crecer la rentabilidad de la empresa.
F Mejora continua	F1	El consultor externo nos ayudó a implantar la mejora continua en la empresa.
	F2	El haber trabajado con un consultor externo ha hecho aumentar el conocimiento acerca de la calidad.
G Enfoque basado en hechos para la toma de decisión	G1	El consultor nos ayudó a encontrar la manera de tomar decisiones basadas en el análisis de los datos.
H Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	G2	El consultor externo nos ayudó a establecer relaciones mutuamente beneficiosas con clientes y/o proveedores.

Si bien, debido al reducido tamaño de la muestra utilizada, no se puede afirmar estadísticamente que el tamaño de la consultoría provoque una diferenciación en la inculcación de estos principios, es interesante observar que los profesionales independientes son los que mayor éxito tienen, seguidos muy de cerca de las consultorías grandes. Además son las consultoras pequeñas las que parece que transmiten peor estos principios.

Tabla 3. **Medias y desviación tipo de los ocho principios de Gestión de la calidad según la norma ISO 9000:2000.**

	PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD SEGÚN LA NORMA ISO 9000:2000							
	A	B	C	D	E	F	G	H
Respuestas válidas	63	65	65	65	64	63	64	64
Media	2,83	3,21	3,31	3,28	2,66	3,42	2,72	2,86
Desviación típica	1,081	0,995	1,010	1,341	1,087	1,071	1,188	1,021

Un análisis posterior y análogo al anterior, en la tabla 5, muestra que las empresas que no llevan a la práctica los consejos recibidos de sus consultores son aquellas cuyos consultores no les han sabido transmitir los principios de gestión principios de la norma.

Efectivamente, se observa una gran distancia entre los rangos promedios del “no” y del “sí”. Esto confirmaría que los consultores, a través de su intervención, convencen a sus clientes para que adopten el espíritu de la norma, y no se quedan tan sólo en el puro estricto cumplimiento de la letra (cumplimiento burocrático de los procedimientos establecidos), consiguiendo que sus consejos sean aceptados. Estos consultores gozan de buena reputación y prestigio; se han ganado la confianza de sus clientes.

De la misma forma se constata como los consultores que transmiten mejor el espíritu de la norma son los que dan más seguridad de cara al éxito en la certificación, así como que los que mejor transmiten los principios son los mejor considerados por parte de las empresas clientes.

Finalmente, aún teniendo en cuenta que la oferta del servicio de implantación de la norma es muy homogénea en cuanto a honorarios, se analizó si había relación alguna entre el nivel de honorarios de los consultores y los resultados conseguidos. Pocas diferencias en los costes fueron detectadas, además de que las empresas consultadas no consideraban que dichos honorarios fueran excesivos. Si los consultores no se diferencian en precio, ¿cuál es el premio los consultores que mejor transmiten la norma? Un par de pruebas más del mismo tipo confirma que las consultoras que mejor transmiten los principios son las que consiguen mayor índice de recomendación a terceros. También consiguen mayor intención de repetir en un proyecto futuro. De alguna forma, todos los caminos llevan a confirmar una cierta fidelización de los clientes por parte de los consultores, confirmando que parte de la rentabilidad del consultor se explica a través del prestigio ganado. No



debe olvidarse que el futuro del consultor depende en gran medida del grado de satisfacción de sus clientes (Stumpf y Longman, 2000).

Hasta aquí se ha estudiado de qué manera el perfil del consultor explica el grado de inculcación de los principios de gestión de la calidad. También hemos analizado si algún factor interno a la propia empresa explica el éxito del consultor al inculcar dichos principios. Para ello se realizaron unos análisis adicionales, en los que las variables de agrupación eran el sector de actividad de la empresa, la facturación de la empresa y la edad. En ningún caso se pudo

Tabla 4. Rangos medios del factor “grado de inculcación de los principios básicos” al segmentar por la categoría “tamaño del consultor”.

	Número de consultores	N	Rango promedio
Puntuación factorial del factor de los 8 principios	1 consultor	13	32,62
	Entre 2 y 5 consultores	21	25,55
	Entre 6 y 50 consultores	18	28,36
	Más de 50 consultores	4	31,25
	Total	56	

constatar que el perfil de la empresa explicara el grado de éxito del consultor.

5. CONCLUSIONES

En su momento se inició un debate acerca de la aportación de beneficio del consultor al implantar cualquier nueva herramienta o modelo, por ejemplo la norma ISO 9000 tratada en el presente artículo. En principio, en el caso estudiado no se ha detectado una aportación excesiva más allá del estricto cumplimiento de los requisitos de la norma. Por ello nos preguntamos, ¿es el prestigio pues

Tabla 5. Rangos medios del factor “grado de inculcación de los principios básicos” al segmentar por la categoría “llevar a la práctica los consejos”.

	Se lleva a la práctica los consejos de los consultores	Número respuestas	Rango promedio
Puntuación factorial del factor de los 8 principios	No	6	4,00
	A veces	19	24,89
	Sí	37	39,35
	Total	62	

la causa de la fidelización? Según Zeithaml et al. (1990) la clave para que las empresas de servicios consigan fidelizar radica en una buena prestación del servicio, demostrando que las empresas mejor valoradas por sus clientes son las que obtienen un mayor nivel de repetición, y son las más recomendadas a terceros. Desde luego, esto también puede afirmarse en el sector que hemos analizado. De hecho el prestigio profesional de estos consultores es la fuente de próximos contratos, y por tanto fuente de rentabilidad. En concreto, Dawes et al (1992) realiza una lista de diecisiete criterios que utilizan los clientes al elegir a un consultor, de los que los seis primeros están directamente relacionados con el prestigio. Algo extraordinariamente importante para el consultor, ya que sus contratos futuros dependen del grado de recomendación. McLachlin (2000) afirma que es el factor crítico que emplea el cliente a la hora de elegir consultor, si bien Russo (2000) propone otro criterio: la experiencia. Posiblemente se pueda detectar correlación entre ambos.

Desde el punto de vista de los consultores: cuanto más genuino, auténtico y cercano al espíritu de la norma sean los principios que el consultor transmita a sus clientes, mejor para él. Obtendrá más prestigio y, a través de las recomendaciones de sus clientes, más encargos futuros. Hay que tener en cuenta que una fuente importante para captar nuevos clientes es la vía de la recomendación. De esta forma se cierra un ciclo continuo que se retroalimenta (ver figura 1). Los consultores más fieles a los principios de la norma obtienen un alto grado de satisfacción de sus clientes, que les lleva a recomendar a estos consultores. De esta forma los consultores ven premiado su estilo de trabajo y refuerzan el ímpetu con que transmiten el espíritu de la norma.

Un último consejo para las empresas: a la hora de contratar a un consultor hay que recordar que los consultores que más se acercan a los principios por los que se rige la norma ISO 9000, son los que generan más beneficios para sus clientes. Prueba de ello es que son los consultores con los que sus clientes se sienten más a gusto y disfrutan más del trabajo conjunto. También son los consultores que ofrecen

Figura 1

Ciclo que se establece entre el grado de fidelidad a la norma del consultor y el grado de recomendación que consigue.



A la hora de contratar a un consultor, hay que recordar que los consultores que más se acercan a los principios por los que se rige la norma (ISO 9000) son los que generan más beneficios para sus clientes

mayor garantía de éxito; no tan solo del logro de la certificación en sí misma, sino de la bondad y eficacia del sistema de gestión de calidad implantado.

6. BIBLIOGRAFÍA

AEC(2003), "La consultoría en España", Asociación Española de Empresas de Consultoría

Alstrup, L. (2000). "Coaching continuous improvement in small enterprises". *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 11, No. 3, pp. 165-170.

Berry, A., Oackley, K. (1994). "Consultancies Agents of Organizational Development. Part 2". *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 5, No. 1. pp. 13-21.

Czerniawska, F. (2002). *Management Consultancy: what next?*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire; New York, N. Y.: Palgrave.

Dawes, P.L., Dowling, G.R., Patterson, P.G. (1992). "Criteria used to select management consultants", *Industrial Marketing Management*, Vol. 21, No. 3, pp. 187-193.

FEACO (2003), "Survey of the European Management Consultancy Market", European Federation of Management consulting Associations.

ISO (2000), ISO 9000:2000, Sistema de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario, Internacional Standarization Organization, Ginebra

Marimon, F, Casadesús, M., Heras, I. (2002) "Do quality consultants offer a quality service?", *Total Quality Management*, Vol. 13, No. 6, pp. 797-811.

McLachin, R. D. (2000). "Service quality in consulting: what is engagement success?". *Managing Service Quality*, Vol 10 Issue 4, pp. 239-247.

Russo C W R (2.000). "How to hire an ISO 9000 consultant". *Quality Digest*, Apr 2000 Vol. 20, No. 4.

Stumpf, S. A., Longman, R. A. (2000). "The ultimate consultant: building long-term, exceptional value client relationships". *Career Development International*, Vol. 5, No. 3, 124-134.

Tobin, D. R. (1996). *Transformational learning. Renewing your company through knowledge and skills*. Wiley.

Visauta, B. (1998). Análisis estadístico con SPSS para Windows. Estadística multivariante. McGraw-Hill.

Zeithaml, V., Parasuraman, A., Berry, L. (1990). Delivering Quality Service. The Free Press, of Macmillan.

Notas

¹Este artículo se ha realizado en el marco del Proyecto de Investigación titulado "Impacto de la Gestión de la Calidad en las empresas españolas" (SEC2003-06634) financiado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología dentro de la convocatoria de ayuda a proyectos I+D. Los autores quieren agradecer a la International Standard Organization (ISO), y en especial a la Srta. Gisela Helberling, su colaboración en el ámbito de esta investigación.

² Autor de contacto: Universitat Internacional de Catalunya ; C/ Inmaculada, 22. 08017 Barcelona (España)

