

Entrenamiento en habilidades de consultoría: una mirada de diagnóstico a una institución de la educación superior cubana

Skills training for an effective consulting process: a diagnostic look at an educational Cuban institution

Vivian Isabel Antúnez Saiz¹  vivianantunez26@gmail.com

¹Centro de Estudios de la Administración Pública, Universidad de La Habana, Cuba

RESUMEN

En el contexto de actualización del modelo económico y social cubano se presta especial énfasis al desarrollo y promoción de los servicios científicos técnicos, pues en las instituciones de la Educación Superior Cubana, este es un proceso que retroalimenta al resto de los procesos clave como la docencia de pre y postgrado y la investigación. En este artículo se presenta el diseño de un entrenamiento en Habilidades para un proceso de consultoría efectivo que fue impartido al claustro de la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno como parte de la estrategia de la institución de fortalecer los servicios científicos técnicos. La investigación se sustenta en diversas herramientas y técnicas así como en el procesamiento de información científica de bases de datos especializadas en esta área de conocimientos.

Palabras clave: consultoría; entrenamiento; investigación-acción; procesos.

ABSTRACT

In the context of updating the Cuban economic and social model, special emphasis is placed on the development and promotion of technical scientific services, since in the Cuban Higher Education institutions, this is a process that feeds back to the rest of the key ones, such as the teaching of undergraduate and postgraduate and research. This paper presents the design of training in Skills for an effective consulting process that was given to the faculty of the Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno as part of the institution's strategy

to strengthen technical scientific services. The research is based on various tools and techniques and on the processing of scientific information from specialized databases in this area of knowledge.

Keywords: *consulting; training; research-action; process.*

Enviado: 21/2/2025

Aprobado: 25/5/2025

INTRODUCCIÓN

La consultoría gerencial constituye una actividad clave que ha tenido una amplia difusión en el mundo empresarial actual, marcado por el avance acelerado de las TICs; donde la rápida obsolescencia del conocimiento hace que las organizaciones busquen constantemente mecanismos para la asimilación e introducción de nuevas tecnologías en la consecución de ventajas competitivas. Todo ello impone un reto a los directivos, ya que deben desaprender viejos esquemas tan rápido como adquieren los nuevos enfoques y tendencias. La consultoría juega un papel fundamental al ser el vínculo entre las instituciones académicas y las empresas.

La consultoría gerencial ha tenido una amplia difusión desde el comienzo de la década del 90, donde tuvo un crecimiento anual de un 25 a un 30% en Europa; representando en términos monetarios de 25 a 30 mil millones dólares como promedio anual por concepto de servicios consultivos.

Esta situación ha tenido lugar en gran medida debido a la celeridad de los cambios ocurridos en el entorno, tales como: el recrudecimiento de la competencia en los mercados, la rapidez de la obsolescencia del conocimiento, el avance y desarrollo de las Tecnologías de la Informática y las Comunicaciones que han modificado la manera de efectuarse los negocios y la tendencia cada vez más creciente a la terciarización de servicios (o como se le conoce en inglés, outsourcing), buscando servicios más eficientes con la calidad requerida.

Todo esto ha dado al traste con viejos paradigmas de dirección, y ha propiciado la necesidad de que las empresas u organizaciones en general, busquen mecanismos que les permitan la asimilación e introducción de nuevas tecnologías para obtener ventajas competitivas.

El objetivo de este artículo es mostrar el diseño y ejecución de un entrenamiento de postgrado para desarrollar habilidades de consultoría en profesores y directivos de un centro universitario que tiene alcance nacional. Se emplean diversas herramientas y técnicas como mapas conceptuales y test de la psicología organizacional para lograr una mayor efectividad en la conformación e interacción de los equipos de consultores. Esta investigación contribuye a lograr una sistematización tanto para personas de la academia como del sector empresarial y de la administración pública para que sean agentes de cambio en sus organizaciones.

DESARROLLO

Revisión de la literatura científica

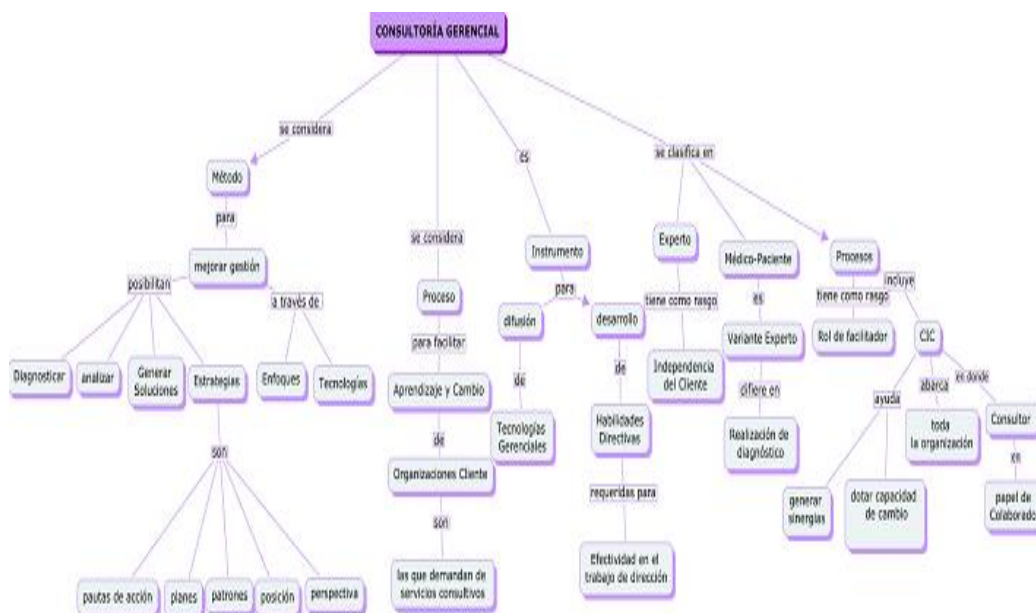
El marco organizacional actual demanda de los directivos y especialistas, desaprender viejos esquemas tan rápido como se asimilan las nuevas tendencias y enfoques, donde el consultor juega un papel fundamental al ser el vínculo entre la academia y la empresa, ejerciendo una poderosa influencia sobre la operatividad y funcionalidad de estas. En nuestro país, las primeras experiencias en esta actividad tuvieron lugar a través del intercambio entre un grupo de especialistas norteamericanos y profesores universitarios cubanos. El modelo que marcó el inicio del desarrollo de esta actividad fue la Consultoría Integral Colaborativa (CIC) (comentada más adelante). A raíz de estas experiencias se crearon dos centros de estudios: CETED¹ y CETDIR², encargándose de la difusión de los nuevos enfoques y técnicas dirección y específicamente a lo que atañe a esta investigación en la categoría conceptual sobre consultoría. Ambos centros son de técnicas de dirección.

En estos procesos de consultoría se desarrollan habilidades y competencias a los equipos de consultores internos en las organizaciones clientes, por lo que los miembros de estos equipos se convierten en agentes de cambio en sus instituciones (Antúnez & Franch, 2014; Codina, 2016). Los profesores que son consultores gerenciales son facilitadores de los procesos de cambio en las instituciones objeto de estudio. De esta manera también se favorecen los procesos estratégicos de pregrado y postgrado, ya que los profesores se nutren de experiencias aplicadas en temas de gestión empresarial u organizacional, al contexto tanto del sistema empresarial como al de la administración pública. Se pueden elaborar casos de estudio luego que se terminan las consultorías para ser empleados en las clases que se imparten.

La consultoría se considera ante todo como un método para mejorar las prácticas de gestión a través de enfoques y tecnologías que posibiliten a los miembros de la organización el análisis de sus problemas, la realización de diagnósticos, la generación y evaluación de alternativas de solución, de estrategias y planes de acción para su implementación (Carballal, 2008). Esta autora también plantea que es una forma de actividad científica, pues se desarrollan a través de ella investigaciones que conducen a resultados de impacto para las organizaciones clientes.

Igualmente, es considerada por algunos especialistas como el instrumento más dinámico para la difusión de tecnologías gerenciales, así como para el desarrollo de habilidades en esta esfera. Autores como Schein (1998), lo consideran como el proceso que facilita el aprendizaje y el cambio de la organización cliente.

A continuación, se muestra un mapa conceptual elaborado con el software Cmap Tools, el cual permite la asociación, interrelación, discriminación, descripción y ejemplificación de contenidos, con un alto poder de visualización. Fue creado por el Dr. Joseph D. Novak, profesor de la Universidad de Cornell, Estados Unidos. Tiene su origen en las teorías sobre la psicología del aprendizaje de David Ausubel enunciadas en los años 60.



Fuente: Elaboración propia a partir del Cmap Tools.

Figura 1. Mapa conceptual de la Consultoría Gerencial.

Consecuente con esto, se analizan las funciones planteadas por Schein (1998) identificando aquellas que a juicio de la autora se considera que debe desarrollar un consultor gerencial cubano. Estas se citan a continuación:

- Diagnosticar problemas organizacionales, técnicos o comerciales.
- Capacitar a la organización cliente para el empleo de modelos de diagnóstico que garanticen una toma de decisiones más efectiva.
- Analizar la información empleando herramientas y técnicas complejas que no son del dominio de los clientes.
- Favorece el intercambio de información relevante con los niveles superiores mediante los grupos informales.
- Recomendar enfoques, políticas y acciones que puedan contribuir a mejorar el estado y desempeño de la organización.
- Proporcionan juicios imparciales acerca del comportamiento de la organización por ser un agente externo a la misma.

Para lograr el cumplimiento cabal de estas funciones, es necesario que el consultor conozca la cultura de la organización, utilice los talentos internos de forma efectiva, sepa orientarse en el funcionamiento de la actividad fundamental, identifique a tiempo quienes son los grupos de influencia y mantenga con ellos vínculos basados en el respeto y la confianza; que le permita actuar como un facilitador y no como aquel que tiene todas las respuestas de un problema determinado (Guerrero et al., 2018).

En la bibliografía analizada sobre la temática en cuestión se han identificado tres modelos de consultoría, los cuales se muestran a continuación (Schein, 1998; Milan, 1988; Díaz & Guerrero, 2007; García & Borell, 2001).

- Modelo de “Experto”: el cliente ha definido cuál es el problema, qué tipo de ayuda requiere y a quién debe acudir para obtenerla.
- El modelo “Médico-Paciente”: constituye una variante del modelo de “Experto”, pero tiene la particularidad que se le pide al consultor hacer el diagnóstico y recomendar el tipo de información y experiencia que solucionará el problema.

- La “Consultoría de Procesos”: el consultor realiza un conjunto de actividades que ayudan al cliente a percibir, entender y actuar sobre los hechos ocurridos en su entorno, o desde el punto de vista interno en su gestión organizacional, con el fin de mejorar la situación o rendimiento de la empresa. La premisa fundamental de este modelo es que “el problema es del cliente y seguirá siéndolo a lo largo de todo el proceso de consultoría”, en donde el consultor actúa más como facilitador que como experto.

Esta última tipología incluye a la Consultoría Integral Colaborativa (CIC) mencionada anteriormente. El término “Integral” está referido a que este tipo de servicio abarca a toda la organización, sus procesos de trabajo, funciones y estructuras; a diferencia de otros tipos de consultorías que abordan subsistemas específicos o áreas determinadas. Por otro lado, la palabra “Colaborativa” enfatiza que no se utiliza el esquema “tradicional” en el cual el consultor asume un papel de experto, sino que su rol es de colaborador, concibiendo una participación directa e interactiva con directivos y otros miembros de la organización (Doyle, 1989). Al ser estos, los que tienen conocimiento de experto en la actividad que desarrollan y el consultor les aporta técnicas y herramientas que puede facilitar y complementar sus procesos de trabajo.

El rol del consultor en la CIC es el de generar sinergias entre los miembros de la organización, con el objetivo de que ellos mismos al ser los que más dominan y conocen sus realidades, encuentren sus propias soluciones. Su principal meta es dotar a la organización de su propia capacidad de cambio, mediante el aporte de métodos y técnicas para manejar los procesos, el empleo de dinámicas grupales y la capacitación continua a los miembros de la organización buscando potenciar y aprovechar de una mejor manera los conocimientos que éstos poseen.

Cabe resaltar que independientemente del modelo utilizado, los consultores pueden ser externos a la organización o internos.

La práctica más generalizada en las experiencias cubanas sobre la actividad de consultoría es la utilización de un equipo mixto, integrado por consultores internos y externos, en el que estos últimos se ocupan del diseño del programa de consultoría, así como del entrenamiento del equipo de consultores internos actuando como facilitadores en las dinámicas grupales. En esta interacción con la organización cliente el consultor

transfiere conocimientos de experiencias de otras empresas, le aporta materiales bibliográficos con relación a la temática desarrollada y le facilita la participación en eventos (Codina, 2007, 2014).

MÉTODOS

El desarrollo de la investigación requirió realizar una profunda revisión bibliográfica de autores que han realizado aportes a estas áreas de conocimiento consultando directorios como Google Scholar, Science Direct, Microsoft Academic, Dialnet, Scielo, Gobpubmed, entre otras bases de datos especializadas. También nos apoyamos en los criterios emitidos en los PNI (Positivo, Negativo e Interesante) por profesores y directivos de la organización donde se efectuó el entrenamiento. Se aplicaron además técnicas e instrumentos de la psicología organizacional, con el fin de identificar los roles de los miembros de los equipos de consultoría para su conformación y lograr mayor efectividad en los resultados de sus proyectos de investigación. Se trabajó además con mapas conceptuales como herramientas esenciales para la transmisión de conocimientos.

RESULTADOS

Concepción y ejecución del Entrenamiento en habilidades para un proceso de consultoría efectivo en la ESCEG

En este epígrafe se muestra el diseño del Entrenamiento en Habilidades para un proceso de consultoría efectivo impartido a cuadros, profesores y especialistas de la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno. Aportó 1 crédito equivalente a 30 horas como actividad de postgrado.

Como se expresó anteriormente, en el marco organizacional actual es vital el desarrollo de servicios científicos técnicos para fortalecer los procesos clave en las Instituciones de Educación y retroalimentar la docencia y la investigación. A continuación, se muestra el diseño de este entrenamiento.

Objetivos:

1. Comprender el papel del consultor como facilitador de los procesos de cambio en las organizaciones.
2. Desarrollar habilidades para la realización de un proceso de consultoría efectivo.
3. Aplicar herramientas para las diversas etapas de un proceso de consultoría.

Sistema de conocimientos:

Modelos de Consultoría. La Consultoría de Procesos. La Consultoría Integral Colaborativa: su importancia para la práctica gerencial. Etapas del proceso de consultoría. Creación y formación del equipo de trabajo de consultores. El proceso de cambio en la organización. Conducción de un proceso de consultoría. Establecimiento del contacto inicial con el cliente. La reunión exploratoria y el contrato psicológico. Definición de los términos de referencia de la consultoría. Las intervenciones de diagnóstico. La elaboración de un proyecto de consultoría.

Sistema de competencias y habilidades:

1. Comprender las tipologías de consultorías.
2. Comprender la esencia del desarrollo de la Consultoría Integral Colaborativa.
3. Conducir el proceso de consultoría de forma efectiva.
4. Conocer las etapas de la CIC.
5. Elaborar un proyecto de consultoría.

Bibliografía:

- Codina A (2006) La consultoría: difusión de tecnología y formación gerencial. https://degerencia.com/articulo/la_consultoria_difusion_de_tecnologia_y_formacion_gerencial/
- Codina Jiménez Alexis (2003) La Introducción de la Consultoría de Procesos en Cuba. Enfoques y Herramientas principales. (Artículos consecutivos) En Folletos Gerenciales CCED; MES; Año VII Número 10 y 11 Octubre y Noviembre; Ciudad de la Habana Cuba; 2003.
- Guerrero Aguiar, M., Medina León, A., & Nogueira Rivera, D. (2018). Diseño de un procedimiento general de consultoría organizacional. *Universidad y Sociedad*, 10(5), 21-33. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>.

- Schein E Consultoría de Procesos: su papel en el desarrollo organizacional. Serie de Desarrollo Organizacional. Libro.
- Govea S (2011) Desarrollo y Competitividad Empresarial mediante la Consultoría Integral Colaborativa de Nuevo Tipo. Instituto Tecnológico de Orizaba
- Carballal E (2014) Curso de consultoría para profesores del CETED.

Sistema evaluativo:

Solución de ejercicios y casos de estudio durante las clases.

Evaluación Final: Entrega de un proyecto de consultoría por equipo.

Como se puede observar, el entrenamiento tiene un carácter integral ya que se parte de nociones generales como las tipologías o modelos de consultoría y luego se trabaja a profundidad las habilidades a desarrollar para realizar una consultoría de forma efectiva.

La novedad de la ejecución de este entrenamiento radicó no sólo en el diseño metodológico del entrenamiento, sino que potenció habilidades en los directivos y claustro para enfrentar y fortalecer los servicios científico-técnicos de forma estratégica.

A continuación, se muestra la guía metodológica utilizada para brindar las orientaciones a los directivos, especialistas y profesores que participaron en el entrenamiento de cómo elaborar un proyecto de consultoría.

Guía de orientaciones y estructura del proyecto de consultoría.

Fundamentos esenciales y enfoque del entrenamiento

La consultoría gerencial constituye una actividad clave que ha tenido una amplia difusión en el mundo empresarial actual, marcado por el avance acelerado de las TICs; donde la rápida obsolescencia del conocimiento hace que las organizaciones busquen constantemente mecanismos para la asimilación e introducción de nuevas tecnologías en la consecución de ventajas competitivas. Todo ello impone un reto a los directivos y especialistas, ya que deben desaprender viejos esquemas tan rápido como adquieren los nuevos enfoques y tendencias. De ahí que la consultoría juegue un papel fundamental al ser el vínculo entre las instituciones académicas y las empresas.

Tabla 1. Orientaciones para la Elaboración del Proyecto de Consultoría.

Estructura del proyecto de consultoría	
Título del proyecto	Ejemplo: Perfeccionamiento de la calidad de un servicio hotelero.
Fundamentación	Se exponen los principales aspectos y las necesidades de la organización cliente, así como las bases conceptuales del tema central que abordará el servicio de consultoría. En el ejemplo: fundamentos de la gestión de la calidad de los servicios.
Antecedentes	Se expresarán los antecedentes que se conozca de la organización (obtenidos a partir de la reunión de contacto y exploratoria) u otra intervención consultiva realizada con anterioridad, lo que dará lugar a elaborar el problema que esta intervención consultiva le dará respuesta.
Objetivo general y específicos	Se sugieren que deben ser medibles y pocos objetivos
Resultados esperados	Declara los principales resultados logrados de acuerdo con la naturaleza del servicio que se va a ofrecer y a su área de conocimiento.
Metodología a emplear	Esto pudiera ser una variante: El método que se desarrollará será el de Consultoría de Procesos, por lo que los Consultores conducirán el proceso, utilizando una metodología propia y los miembros de la institución serán los ejecutores directos de los resultados a que se arriben. Esto garantiza que la organización aprenda por sí misma y facilita la implantación de los resultados que se obtengan.
Cronograma	Definición de etapas con tareas en función de los resultados que se quieren lograr. Todo debe tener una coherencia.
Presupuesto	Ejemplo: Honorarios profesionales, gastos de transportación, alojamiento, alimentación, etc., en dependencia de las características de la consultoría.

Fecha de entrega de Informe de consultoría a la organización cliente	Esto es un producto de conocimiento por tanto se debe acordar el plazo de entrega que estará en correspondencia con las etapas del proceso de consultoría.
---	--

Los trabajos como resultado del entrenamiento fueron evaluados de excelente y trataron de temas estratégicos para las organizaciones. Las temáticas abordadas fueron:

- Diseño de un Centro de Recursos de Aprendizaje para la Escuela Superior de Cuadros, el cual contó con un diseño no sólo del proyecto de consultoría sino de la parte comunicacional con logo del equipo consultor.
- Medición sociopsicológica de las competencias de los cuadros en sectores estratégicos, el cual contó con el presupuesto de la consultoría y su modelo enfocado a la consultoría de experto.
- Implementación del sistema de costo ABC en el sector bancario, fue uno de los trabajos más completos al desarrollar toda la metodología específica de esta área de conocimientos, contó además con el presupuesto, el cronograma de ejecución de las acciones de la consultoría y la formación de un equipo de consultores internos en las organizaciones donde se aplicó este proceso.

Vale la pena destacar que en la propia concepción y ejecución de este entrenamiento fue aplicado el test de Belbin con el fin de lograr una efectiva interrelación entre los miembros de los equipos para el trabajo final del proyecto de consultoría. A los cursistas se les explicó luego de la aplicación de este instrumento que un equipo bien constituido necesita contar con individuos con características distintas que lleven a cabo las funciones necesarias. La selección y composición de los miembros del equipo es uno de los papeles más importantes de la dirección, exigiendo gran habilidad y sensibilidad. Se debe construir un equipo de modo que los puntos fuertes y débiles de unos y otros integrantes se compensen. Asimismo, se debe intentar adecuar el talento de cada persona a su tarea.

El proceso de equilibrar al equipo de consultores pasa primero por conocer los roles que habitualmente representa cada uno de sus integrantes, segundo por establecer qué roles son

necesarios incorporar, potenciar o disminuir, y tercero por establecer los compromisos necesarios para que se aporten los nuevos comportamientos requeridos, de acuerdo con las tendencias de cada uno de los individuos.

La aplicación de este instrumento demostró la importancia de la psicología organizacional, ya que cada profesor e investigador pudo determinar su rol dentro de los equipos formados en función de trabajar de forma cohesionada.

Posteriormente se trataron algunas habilidades importantes a desarrollar por parte de los consultores gerenciales como la comunicación, el manejo de conflictos, la negociación, resolución de problemas con creatividad, la administración del tiempo y el pensamiento estratégico.

Al final del último día del entrenamiento fue aplicada una encuesta utilizando el modelo PNI (Positivo, Negativo e Interesante). A continuación, se muestran los criterios planteados por los cursistas:

Positivo:

- La novedad de la temática abordada
- Importancia estratégica para los centros de la educación superior de adoptar modelos de consultoría.
- Se realizaron presentaciones efectivas por parte de la profesora.
- Se generó mucho debate en todas las sesiones del curso.
- El grupo mostró unidad, cohesión y participación activa en los ejercicios grupales y los momentos de debate en plenaria.

Negativo:

- Mucho contenido, hubiese sido bueno realizar más sesiones presenciales.

Interesante:

- Didáctica de la profesora.
- Maestría pedagógica.
- Esencial para el desarrollo futuro de la Escuela.
- Los modelos de consultoría abordados.
- El tratamiento a las habilidades para un proceso de consultoría

- La importancia de la comunicación eficaz.

CONCLUSIONES

Luego de lo vivido con la pandemia de la COVID-19 el entrenamiento como forma de postgrado en el contexto cubano tomó fuerza. Esta forma de postgrado permite desarrollar habilidades en los públicos a los que se dirige la formación. En el caso específico de la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno la temática abordada de consultoría permitió crear capacidades en el profesorado para enfrentar las demandas de las organizaciones tanto del sector empresarial como de la administración pública.

La metodología con la que fue impartido el entrenamiento permitió combinar diversas herramientas y algunas de la psicología organizacional para lograr la formación efectiva de los equipos de consultores gerenciales, bajo un concepto de multidisciplinariedad, así como utilizar métodos activos de enseñanza como los mapas conceptuales, los casos de estudio y las dinámicas grupales.

Se considera que ha sido una experiencia favorable que crea las bases para aumentar la visibilidad de esta institución de la Educación Superior Cubana. Además de esta forma se logra estimular a los profesores al desarrollarles habilidades que puedan impactar en el accionar de su docencia e investigación.

En una institución estratégica como la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno es esencial el fortalecimiento de los servicios científicos técnicos, ya que como institución rectora de la preparación de cuadros en el país la consultoría retroalimenta y fortalece a la docencia postgraduada y a la investigación.

Los directivos y profesores del claustro destacaron en la ejecución de este entrenamiento la importancia de la consultoría como forma de actividad científica, se recibieron los proyectos de consultoría que formarán parte de una cartera de tecnologías gerenciales de la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno. Las áreas de conocimientos esenciales presentes en estos trabajos fueron la Gestión de la Información y el Conocimiento, los Costos en el sistema empresarial y la Evaluación sociopsicológica de los cuadros.

Entre los beneficios principales del fortalecimiento de los servicios científicos técnicos en la ESCEG están el logro de una mayor visibilidad e imagen de esta institución estratégica para el país, el fortalecimiento de las competencias y habilidades en consultoría de directivos,

profesores y especialistas en función de dar una respuesta integral a las demandas de los organismos.

Los resultados de estas experiencias pueden formar parte de una publicación científica ya sea como libro o monografía donde se presenten estos resultados con el enfoque de tecnologías gerenciales tanto para el sistema empresarial como para la administración pública.

Notas

¹ Centro de Estudios de Técnicas de Dirección perteneciente a la Universidad de La Habana.

² Centro de Técnicas de Dirección perteneciente al Instituto Superior Politécnico “José A. Echeverría”.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Antúnez, V. & Franch K (2014). *La consultoría como forma de actividad científica en el CETED: una propuesta para su perfeccionamiento*. Ponencia presentada en Fórum de Ciencia y Técnica de la Universidad de La Habana. Disponible en repositorio del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección.

Carballal, E. (2014). Curso de consultoría para profesores del CETED. Universidad de La Habana.

Codina, A. (2007). La Consultoría: Difusión de tecnología y formación gerencial. *Revista BETSIME*, 66 (2), 40-47.

Codina, A (2014) Tendencias del management en el siglo XX. Evolución, crisis y búsquedas. *Revista COFIN Habana*, 8 (1).
<https://revistas.uh.cu/cofinhab/article/view/1334>

Codina, A. (2016). *Monografía sobre la consultoría gerencial*. Disponible en repositorio del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana.

Díaz, R. & Guerrero, R. (2007). Experiencias en la aplicación de la Consultoría de Procesos. *Revista BETSIME*, 67 (3), 44-51.

Doyle, M (1989). *Creando grandes cambios organizacionales*. Traducido y editado por el CETED como material interno para consultores. Universidad de la Habana.

García, F. & Borell M (2001). Consideraciones sobre la dirección de grupos de consultores. *Folletos gerenciales*, V (8).

Guerrero Aguiar, M., Medina León, A. & Nogueira Rivera, D. (2018). Diseño de un procedimiento general de consultoría organizacional. *Universidad y Sociedad*, 10(5), 21-33. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

Milan, K. (1988). *Management Consulting. A Guide to the Profession*, International Labour Office. 2nd Ed. Geneva.

Schein, E. (1998). *Consultoria de Procesos, recomendaciones para gerentes y consultores*. Vol. 2. Adison-Wesley Iberoamericana.
<http://www.redciencia.cu/geprop/index.html>

Conflicto de interés

La autora declara que no existe conflicto de interés.