

Instrumental metodológico para consultoría organizacional

Methodological Tools for Deploying Organizational Consulting

MSc. Margarita Guerrero Aguiar^{1*}

Dr. C. Alberto Medina León²

Dra. C. Dianelys Nogueira Rivera²

¹Universidad Carlos Rafael Rodríguez, Cuba.

²Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Matanzas, Cuba.

*Autor para correspondencia: margag@cimex.com.cu

RESUMEN

Se desarrolló un instrumental metodológico que estableció las políticas generales para llevar a cabo el proceso de consultoría organizacional en Audita S.A. (Sociedad de Auditores y Consultores Independiente), sucursal Cienfuegos, Cuba. Se estudiaron las variables utilizadas en 21 modelos y procedimientos de consultoría, encontrados en la revisión bibliográfica, se utilizó la tormenta de ideas, el trabajo en grupo, análisis *cluster* y el método de experto, para determinar las variables con mayor frecuencia de aparición y las etapas comúnmente propuestas. La validación teórica de la utilidad y factibilidad de uso se realizó con el manejo de la técnica de Ladov y se demostró la consistencia lógica con las redes de Petri. Como principal resultado se obtuvo un

procedimiento general que propicia el despliegue del modelo de consultoría organizacional articulado con el marco legal existente, que logra uniformidad y equidad al tributar a la mejora y gestión del cambio en las organizaciones.

Palabras clave: consultoría organizacional; modelo de consultoría; procedimiento general de consultoría, análisis *cluster*.

ABSTRACT

A set of methodological tools was designed with general policies to implement organizational consulting in Audita S.A. (Society of Independent Auditors and Consultants), Cienfuegos branch, Cuba. The variables of 21 models and consulting procedures found in the literature were studied. Techniques like brainstorming, team-working, cluster analysis, and expert criteria were used to determine the most recurring variables and most commonly suggested stages. The theoretical validation of usefulness and feasibility was made through the Ladov's technique; the logical consistency was demonstrated with Petri nets. The main outcome of this study was a general procedure to facilitate the deployment of the organizational consulting model in association with the existing legal framework, which contributed to improvements and management of organizational changes, producing uniformity and equity.

Keywords: organizational consulting, consulting model, general consulting model, cluster analysis.

Recibido: 05/10/2018

Aceptado: 11/05/2019

INTRODUCCIÓN

La consultoría organizacional tiene su origen en la época de la revolución industrial, se desarrolla fuertemente en los últimos 60 años y se multiplica en las últimas décadas producto de la creciente complejidad de los negocios, progresivo desarrollo tecnológico, de la necesidad de utilizar los nuevos conocimientos y técnicas para mantenerse en el mercado frente a una competencia agresiva (Formento & Ramírez, 2015).

En Cuba se introduce la Consultoría en 1986, con los primeros intercambios entre profesores de la Universidad de La Habana y del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, hoy, Universidad Tecnológica de La Habana, con grupos de asesores extranjeros sobre técnicas avanzadas de dirección y de consultoría gerencial (Codina, 2004). Se fortalecen con la creación de Centros de Estudios en varias universidades del país y casas consultoras, que se dedican a la difusión y aplicación de estas técnicas en el sector empresarial.

Entre ellas, Audita S. A., fundada en 2002 con el objeto social de brindar servicios de consultoría, auditoría, informática, y otras actividades secundarias, eventuales o de apoyo a la actividad fundamental de las organizaciones.

Los servicios de consultoría muestran una explosión desde finales del siglo pasado y en la actualidad son altamente demandados, debido a los beneficios que tributan al dar solución a las diferentes problemáticas que surgen desde la propia dinámica de cambio (Muñoz, Cabezas, & Muñoz, 2014). Se contratan con la finalidad de innovar o mejorar los procesos y productos para mantener la competencia en el mercado (González, 2017), y contribuir de manera efectiva al incremento del desempeño organizacional (López, 2015).

La consultoría ayuda a: alcanzar los objetivos; descubrir y evaluar oportunidades; mejorar el aprendizaje y lograr la puesta en práctica de los cambios (Kubr, 2002). Actividad realizada para contribuir a solucionar los problemas y mejorar el desempeño (Mas, 2008), abarca desde el diagnóstico de la situación hasta el diseño y ejecución de las soluciones (Hechavarría, 2002).

Según Codina (2014) la consultoría es un proceso de generación, implementación y transmisión de conocimientos y tecnologías gerenciales. Servicio que cubre la necesidad de información, conocimientos específicos y experiencia no disponibles dentro de la organización (Formento & Ramírez, 2015), implementación armonizada de técnicas asociadas a la gestión (Delgado, 2017).

En consecuencia, la consultoría se considera una transferencia de tecnología mediante la aplicación práctica de modelos, procedimientos, teorías, principios y herramientas, no disponibles para el cliente o que le resultan difíciles de implementar.

La literatura sobre consultoría es amplia; no obstante, cuando se trata del uso práctico de modelos y procedimientos específicos de ejecución del proceso, la información disponible se reduce. Se plantea que cada empresa consultora tiene su modelo de negocio distinto al de la competencia (Mas, 2008). Adicionalmente, el proceso debe alinearse con el marco legal regulatorio propio de cada país (Guerrero, 2017).

Se conoce que los procesos exigen revisión y mejora para su optimización, a tal efecto, se deben desarrollar modelos y procedimientos, en función de las exigencias de cada empresa (Nogueira, 2002), a pesar de ello, las empresas en su mayoría, presentan nuevos productos, en lugar de aplicar mejoras a sus procesos (Ricardo, 2016).

DESARROLLO

La problemática de la investigación expresa el limitado uso de herramientas para el desarrollo de la consultoría organizacional que permita dar soluciones viables a los problemas prácticos y complejos caracterizados por una constante retroalimentación, la mejora continua, la incorporación de las buenas prácticas y la preservación de la gestión del conocimiento.

Como objetivo se plantea desarrollar un instrumento metodológico (modelo y procedimiento) para el proceso de consultoría organizacional de Audita S.A., que contribuya a la mejora continua del proceso en cuestión, ya que es una consultora con especialistas de gran experticia, con imagen de un trabajo consolidado dentro y fuera del país.

Los pasos seguidos en esta investigación para obtener el modelo y el procedimiento resultan:

1) Estudio del marco legal relacionado a la consultoría; 2) Análisis y síntesis de los instrumentos encontrados en la literatura sobre consultoría; 3) Propuesta del modelo de consultoría organizacional; 4) Propuesta del procedimiento general de consultoría organizacional; 5) Validar la utilidad y factibilidad de uso del instrumento propuesto; 6) Demostrar la consistencia lógica del instrumento propuesto.

1) Estudio del marco legal relacionado a la consultoría

En la esfera internacional, se observa la existencia de disposiciones legales que conforman la base legal para orientar el actuar del consultor y su desempeño. En el contexto cubano el marco legal sobre consultoría se encuentra disperso, lo que dificulta su utilización (Guerrero, Medina & Nogueira, 2018). La propuesta que se realiza plantea su integración en el procedimiento diseñado como herramienta para potenciar la actividad de consultoría y propiciar el cumplimiento de lo establecido. En la tabla 1 se muestra cómo los diferentes instrumentos legales se imbrican con las fases y etapas del procedimiento diseñado.

Tabla 1. Concordancia del procedimiento con los instrumentos legales aplicables a la consultoría

Etapas y etapas del procedimiento	NC ISO 10019:2005	Decreto Ley 281:2007	Res. No. 60/2011 CGR	Lineamientos PCC, 2011	NC ISO 9001: 2015	NC ISO 31000: 2015	NC ISO 14001: 2015	NC ISO 18000: 2015
Contratación del servicio								
Identificar con el cliente Definir la consultoría Realizar reunión de apertura	Cap. 5.2	Contratación Económica Art. 546-562	Artículo 11	L. No. 10, 122	Cap. 8.2	Cap. 5.5	Cap. 4.4	Cap. 4.4
Exploración Realizar exploración preliminar de la Elaboración 2.- Elaborar Resultados de la exploración	Cap. 4.2.5, 5.1 b)	—	Artículo 11	L. No. 04, 129, 133, 200	Cap. 4	Cap. 4.3.1	Cap. 4	Cap. 4
Planificación del servicio Capacitar al cliente Identificar las herramientas y técnicas a	Cap. 4.1.2 e), 4.2.5.3, 5.1 c)	Sistema de Planificación Art. 517-545, Art. 586, 587	Artículo 10, 11, 14	L. No. 01, 05, 12	Cap. 6, 7.1.5 y 9	Cap. 4.3.4, 5.5.3 y 5.6	Cap.6.1, 6.2, 7.1, 8 y 9	Cap. 4.3, 4.3
Ejecución del servicio Desarrollar papeles de trabajo Elaborar el informe preliminar	Cap. 4.2.3 4.2.4.1, 4.2.6, 4.2.7, 5.1d	Art. 85, epígrafe 38, Art. 451, 586, 587	Artículo 13 y 14	—	Cap. 7.1.5, 8.2.3.2, 8.5.2 y 9	Cap. 4.3.6, 4.3.7 5 y 5.6	Cap. 8 y 9	Cap. 8 y 9
Informe gerencial, entrega y conformación Entregar informe gerencial Entregar resultados y entrega Archivar expediente de la consultoría Entregar la información	Cap. 4.2.6, 5.2	Art. 169, 584, 585, 586, 587, 588 y 632	Artículo 13 y 14	—	Cap. 7.5, 8 y 9	Cap. 4.3.6, 4.3.7 y 5.6	Cap. 7.5, 8 y 9	Cap. 7.5, 8 y 9

2) Análisis y síntesis de los instrumentos encontrados en la literatura sobre consultoría

La investigación se apoya en la revisión bibliográfica realizada a 21 modelos y procedimientos de consultoría¹ recopilados en investigaciones precedentes. Utilizados para determinar las variables con mayor frecuencia de aparición, se utiliza la metodología clúster y el análisis de clasificación por conglomerados jerárquicos por casos, según el método Ward e intervalo de distancia euclídea al cuadrado, realizado con la ayuda del software IBM Statistical Package for the Social Sciences Statistics

(SPSS), versión 21. Los conglomerados resultantes y la presencia de las variables por grupos se presentan en la tabla 2 y la tabla 3.

Tabla 2. Análisis estadístico y clúster por modelos (se adjunta archivo en spv original)

Agrupación modelos	P	R	M	CO	Cp	A	E	En	Q	ScI	Si	Ir	Rse	ML
1er grupo	10	5	10	9	10	4	1	10	10	9	7		2	4
Cantidad de Autores: 10				% que representa: 48				Media de variables estudiadas: 7,0						
2do grupo	7	7	6	6	7		1	5	2	5	3	1		
Cantidad de Autores: 7				% que representa: 33				Media de variables estudiadas: 3,57						
3ro grupo	3		2	4	3	2		1	3	3		1		
Cantidad de Autores: 4				% que representa: 19				Media de variables estudiadas: 1,57						

Fuente: Elaboración propia a partir de los conglomerados jerárquicos obtenidos del SPSS.

Tabla 3. Análisis estadístico y clúster por variables (se anexa archivo en spv original)

Agrupación variables	P	R	M	CO	Cp	A	E	En	Q	ScI	Si	Ir	Rse	ML
1er grupo	20	12	18	19	20			16	15	17	10			
Cantidad de variables: 9				% que representa: 64				Media de variables estudiadas: 16,33						
2do grupo						6	2					2	2	4
Cantidad de variables: 5				% que representa: 36				Media de variables estudiadas: 3						

Fuente: Elaboración propia a partir de los conglomerados jerárquicos obtenidos del SPSS.

Las 14² variables seleccionadas son las siguientes: enfoque a proceso (P); retroalimentación (R); mejora/mejora continua (M); cambio organizacional (CO); capacitación/formación (Cp); aprendizaje (A); entrenamiento (E); entorno (En); calidad del servicio (Q); satisfacción del cliente (ScI); sistema de información / control / comunicación (Si); identificación de riesgos (Ir); responsabilidad social empresarial (Rse); marco legal (ML).

Como puede apreciarse, tanto en el análisis de conglomerados por modelos como por variables, coinciden las que resultan más representativas, por lo que se concluye, que existe consenso entre los autores acerca de las variables a tener en cuenta para la gestión del proceso consultivo. A partir de la articulación de las variables, la propuesta de modelo de esta investigación contempla las siete variables con mayor frecuencia de aparición.

Sin embargo, a pesar de que la responsabilidad social empresarial alcanza solo un 10 % de representatividad, se considera una variable importante en la sociedad actual (Medina, Medina, & Nogueira, 2017), desde la óptica de la repercusión que tiene la consultoría en el comportamiento ético y responsable de la organización cliente ante la sociedad, por lo que se incorpora a la propuesta.

Asimismo, del estudio realizado a las diferentes etapas de la consultoría se observa, en la mayoría de las propuestas, las etapas siguientes: inicio; diagnóstico; plan de acciones; ejecución y terminación, aunque expresadas de formas diferentes, análisis que contribuye a establecer con mayor precisión la estructura del procedimiento que se va a diseñar.

3) Propuesta del modelo de consultoría organizacional

Sobre la base de la experiencia teórico-práctica y los resultados obtenidos en el análisis de los modelos y procedimientos estudiados, se propone un instrumento metodológico (modelo y procedimiento) para desarrollar el proceso de consultoría organizacional, articulado con el marco legal, como contribución a la satisfacción de las necesidades de los clientes, al brindar servicios de mayor calidad, que permitan aprovechar las mejores prácticas existentes en el equipo consultor para ejecutar el proceso de manera homogénea en las distintas empresas que demandan estos servicios.

El modelo conceptual³ propuesto tiene como objetivo ofrecer a los consultores una guía para desarrollar la consultoría organizacional que permita la presentación de soluciones viables a los problemas prácticos y complejos que presentan las organizaciones.

Características del modelo

- 1) **Formativo:** Instruye a las personas a partir del aprendizaje mediante la formación-acción, se aplican acciones de entrenamiento, según las necesidades para proveer de habilidades a los equipos de trabajo.
- 2) **Flexible:** Brinda la posibilidad de ser adaptado a la realidad de la empresa objeto de consultoría mediante el empleo de las herramientas más acertadas.
- 3) **Promotor de mejora continua:** Se materializa en la solución de problemas centrados en el mejoramiento continuo a partir de la retroalimentación al sistema que permite realizar los ajustes necesarios al proceso.
- 4) **Parsimonia:** La estructura del modelo da la posibilidad de desarrollar el proceso de consultoría de manera relativamente simple.

Premisa en la que se sustenta el modelo:

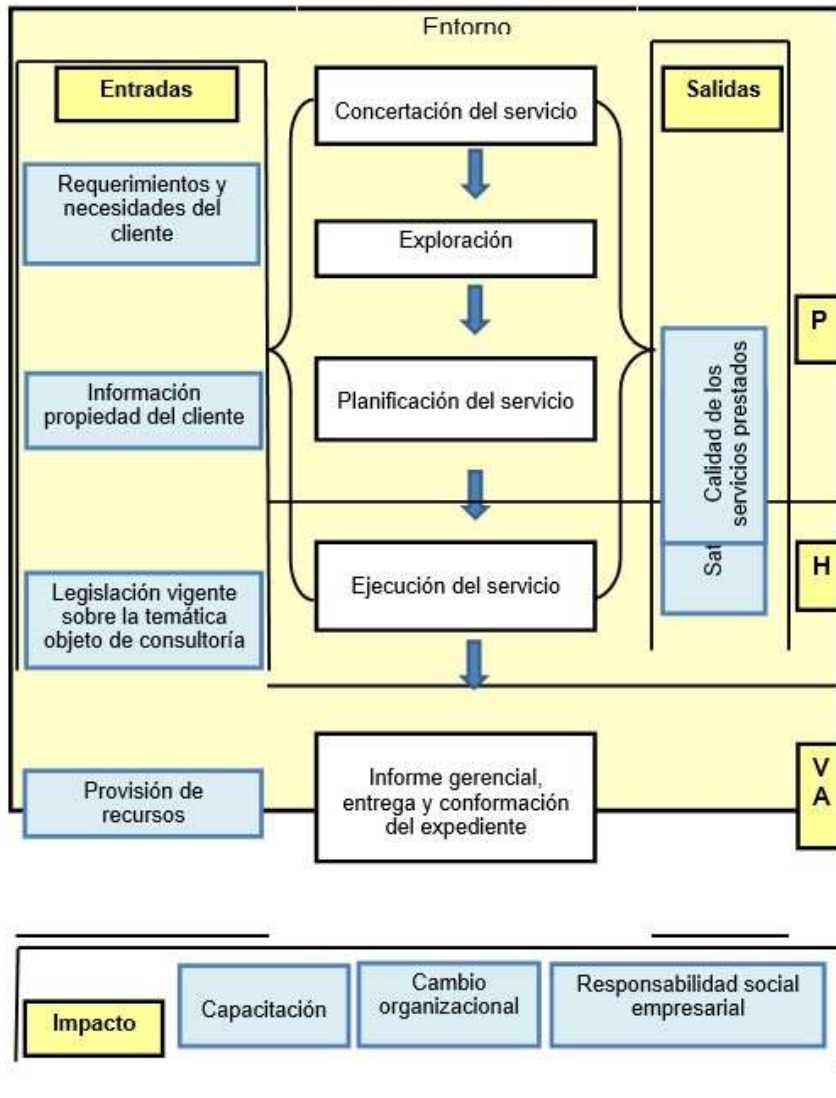
- 1) Tener autorización de la máxima dirección para ejecutar el proceso de consultoría.

Principios que respaldan el modelo:

- 1) **Participativo:** Durante el proceso consultivo se trabaja en equipo, se genera cohesión entre sus miembros, se involucran consultor y cliente en la aplicación de técnicas, herramientas, el consultor propone soluciones y el cliente las evalúa.
- 2) **Creatividad:** En la relación cliente consultor se establece un ambiente de colaboración que favorece la propuesta de soluciones novedosas a partir de informaciones ya conocidas, el hallazgo de problemas aún no detectados y selección de la mejor alternativa de solución.
- 3) **Consistencia lógica:** Se evidencia en la disposición, conformación secuencial de los elementos que integran el modelo y su interrelación, es coherente con la lógica de ejecución del proceso consultivo.

El modelo propuesto se muestra en la figura 1, procura aprovechar y sistematizar las buenas prácticas existentes en el equipo consultor, se complementa con el enfoque de procesos para lograr su alineación y agregado de valor a la gestión, el enfoque de mejora continua para alcanzar el óptimo desempeño del proceso consultivo, al mismo

tiempo, está sujeto a la observancia constante del entorno para tomar medidas de carácter proactivo.



Fuente: Elaboración propia
 Leyenda:
 P: Planificar
 H: Hacer
 V: Verificar
 A: Actuar

Figura 1. Modelo de consultoría organizacional

En su concepción combina la gestión de las variables capacitación, cambio organizacional y responsabilidad para impactar positivamente en la entidad cliente.

En la parte central del modelo se establecen las cinco fases para el desarrollo del servicio consultivo, que se relacionan entre sí. Cuenta con 4 variables de entrada y 2 variables de salida, se complementa, además, con un procedimiento general para su implementación, que considera catorce etapas para su ejecución.

4) Propuesta del procedimiento general de consultoría organizacional

Derivado del modelo conceptual, se propone por medio del procedimiento general su forma de operacionalización (gráfico 1).

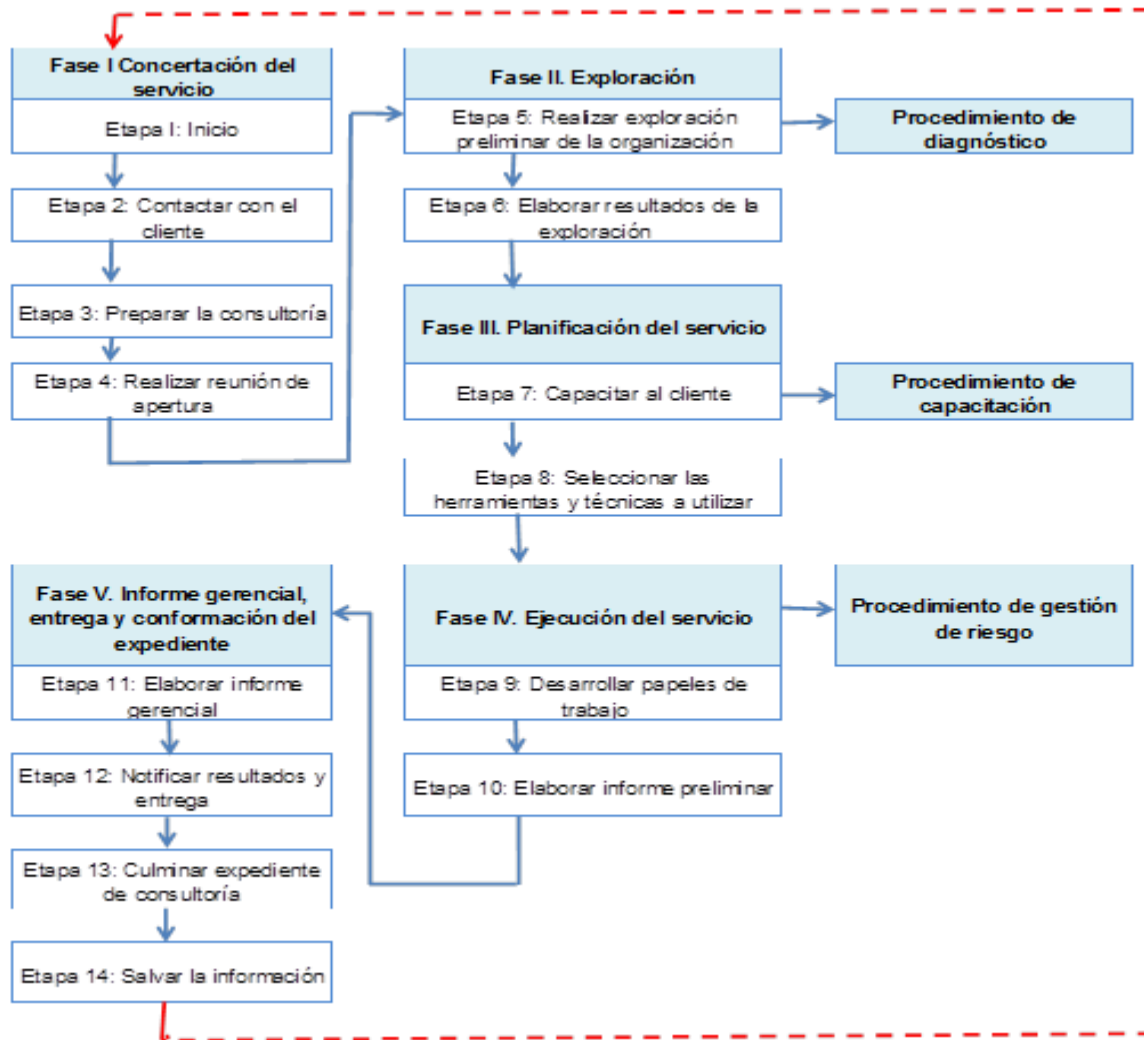


Gráfico 1. Procedimiento general de consultoría organizacional (se adjunta archivo en formato excel, original)

El procedimiento propuesto asume la experiencia precedente de Audita S. A.: concretamente el Manual de procedimientos técnicos (Audita, 2018), los resultados del estudio de los modelos y procedimientos encontrados en la literatura y contempla, además, la retroalimentación del sistema, donde, a partir de las experiencias prácticas

adquiridas (aciertos y desaciertos), durante la ejecución de la consultoría se aplican mejoras e incorpora valor a los nuevos servicios. Éste consta de las fases siguientes:

Fase I. Concertación del servicio. En esta fase se establecen las primeras relaciones entre el consultor y el cliente, se conocen sus necesidades, en caso de tratarse de un nuevo cliente, se conforma la ficha, a fin de que quede registrado en la base de datos de clientes de la empresa consultora y se ponen de acuerdo las partes en cuanto al alcance del servicio, condiciones contractuales, recursos, personal y la documentación necesaria para comenzar el servicio.

Fase II. Exploración. En esta fase se realiza el diagnóstico, a partir de la información suministrada por el cliente, con el objetivo de conocer el funcionamiento de la entidad y el estado de sus procesos, para constatar la existencia de los problemas enunciados previamente, resultados que deben quedar reflejados como evidencia del trabajo realizado.

Fase III. Planificación del servicio. En esta fase se planifican las acciones de capacitación que necesita el cliente sobre el tema objeto de consultoría, de las herramientas y técnicas que se van a utilizar durante el servicio, así como de los recursos que demandan estas acciones.

Fase IV. Ejecución del servicio. Durante esta fase se elaboran los papeles de trabajo para dar solución al problema, que son la evidencia de los muestreos realizados, de la aplicación de herramientas y técnicas, del empleo de normas y resoluciones vigentes tanto internas como externas y de la solución elegida por el cliente para resolver el problema identificado.

Posteriormente se elaboran los documentos de cierre del servicio y el informe preliminar con los resultados del trabajo realizado, el que se discute con las partes para lograr su conformidad.

Fase V. Informe gerencial, entrega y conformación del expediente. En esta fase se conforma el informe gerencial, que se discute y entrega para su firma, de conjunto con la documentación del servicio realizado al cliente, se realiza la entrega formal de la

documentación propiedad del cliente, además se tramita la facturación, el cobro del servicio y la opinión del cliente sobre el servicio recibido.

De igual forma, se conforma el expediente de consultoría que es sometido a un proceso de revisión de todos sus documentos, luego se procede al archivo del expediente y finalmente, se salva la información.

5) Validar la utilidad y factibilidad de uso del instrumento propuesto

El instrumento metodológico resultante se analiza con el método de expertos por los consultores de Audita S.A. Se utiliza la tormenta de ideas en sesiones de trabajo en grupo, con el objetivo de comprender el proceso de consultoría, entender la lógica y secuencia del proceso, determinar las etapas comúnmente sugeridas por los distintos autores; comparar estas etapas y vincularlas con el marco legal, elementos que sirven de guía para orientar el trabajo, como contribución a la conservación y difusión de experiencias, así como a la generalización de buenas prácticas en esta área del conocimiento.

A los efectos de validar la utilidad y factibilidad de uso se empleó la técnica de ladov⁴ (Medina, 2016). Se aplica una encuesta compuesta por nueve preguntas cuantitativas, tres cualitativas y dos abiertas (cuadro 1), en la que se intercalan tres preguntas específicas que componen el cuadro lógico de Ladov, la pregunta dos, la tres y la seis, situación que desconoce el encuestado.

Al procesar la encuesta se obtiene un alfa de Cronbach de 0,995, índice muy cercano a uno que denota su fiabilidad. La idea de modelo y procedimiento concebida se presentó a los expertos (12) con mayor nivel de competencia, para que respondieran la encuesta. Resultados que se muestran en la tabla 4.

Tabla 4. Análisis de fiabilidad y resultados del procesamiento de las encuestas

Resumen del procesamiento de los casos		
	N	%
Válidos	12	100,0

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,995	12

Casos	Excluidos	0	0
	a	12	100

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Escala: Todas las variables

Se calcula el índice de satisfacción grupal acorde a la fórmula siguiente:

$$ISG = [A(+1)+B(+0,5)+C(0)+D(-0,5)+E(-1)] / N.$$

Donde, A; B; C; D; y E es la cantidad de encuestados que califican individualmente con un determinado valor de la escala de satisfacción y, N es la cantidad de encuestados.

Sustituyendo tenemos:

$$ISG = [11(+1)+1(+0,5)+0(0)+0(-0,5)+0(-1)]/12 \quad ISG = [11+0,5]/12 \quad ISG = 0,958.$$

De acuerdo con las respuestas el índice de satisfacción grupal que se obtiene está muy cercano a uno, lo que refleja satisfacción por parte de los encuestados y se interpreta como una valoración positiva que tiene utilidad y usabilidad.

Se observa que el total de los encuestados refieren que el procedimiento es factible de aplicar en las condiciones actuales de las empresas cubanas y que sirve de guía para orientar el trabajo de los consultores actuales y los de nuevo ingreso, mientras 11 encuestados reflejan tener una clara satisfacción por el procedimiento y uno refiere estar más satisfecho que insatisfecho.

6) Demostrar la consistencia lógica del instrumento propuesto

Para determinar la consistencia lógica del procedimiento; entendida como la secuencia lógica de su estructura y fases, la interrelación entre sus etapas, solape de procesos o actividades, se utiliza el modelado del proceso con redes de Petri⁵ (Petri, 1962), para ello se recurre al software Workflow Petri Net Designer (WoPeD⁶), representación que se muestra en el gráfico 2.

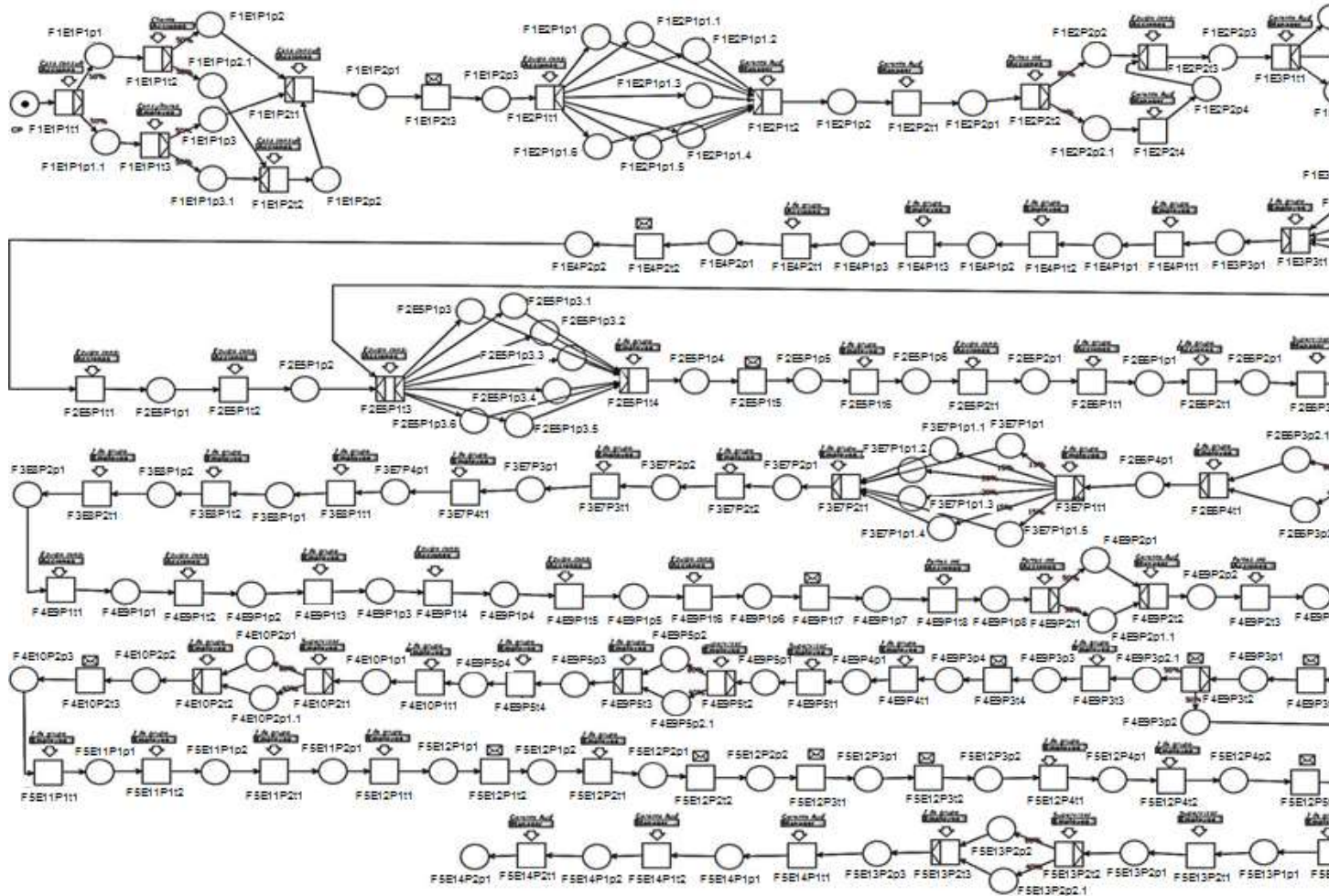


Gráfico 2. Modelado del proceso de consultoría organizacional con redes de Petri (se adjunta archivo en formato pnml, original)

Esta herramienta permite la detección de errores de interconexión entre tareas, de probabilidades de ocurrencia, de asignación de recursos, mal uso de constructores, deficiente ubicación de una transición o estado, mala distribución de porcentajes, entre otras. En este caso al correr la red del proceso diseñado por el software e ir de arco en arco desde el inicio hasta el fin por todos los caminos posibles no se detectaron errores.

Como puede observarse todos los elementos que conforman la red están bien conectados, las transiciones tienen definidas sus probabilidades de ocurrencia y se reduce la presencia de ruido, por lo que se concluye que hay estabilidad en el delineado del procedimiento, se evitan las redundancias y se promueve la realización de tareas que generan valor al cliente.

CONCLUSIONES

Del análisis realizado a los 21 instrumentos, basado en las 14 variables más representativas, estudiados a partir del SPSS, las utilizadas con mayor frecuencia son: enfoque a proceso, mejora, cambio organizacional, capacitación, entorno, calidad del servicio y satisfacción del cliente, incorporadas al modelo propuesto, de conjunto con la responsabilidad social empresarial, variable que agrega valor y contribuye a la reputación de las entidades que la practican, al evaluar el impacto de sus acciones en el entorno socio económico en que se desempeñan.

El modelo diseñado pone a disposición de los consultores una forma organizada de gestionar y mejorar el proceso consultivo, a partir del despliegue de las cinco fases que lo conforman, que por su carácter cíclico permiten la retroalimentación para realizar los ajustes necesarios al proceso y brindar soluciones viables a los problemas prácticos y complejos que presentan las organizaciones.

Como resultado del estudio de las diferentes etapas de consultoría se definen para esta investigación cinco fases para desarrollar el servicio (concertación del servicio, exploración, planificación, ejecución e Informe final, entrega y conformación del expediente), con sus correspondientes etapas. El procedimiento propuesto contribuyó a:

1. Integrar el marco legal vigente.
2. Aglutinar la experiencia acumulada por la empresa consultora.

3. Transmitir las buenas prácticas adquiridas a los diferentes actores de esta área del conocimiento.

REFERENCIAS

- Audita S.A. (2018). *Manual de procedimientos técnicos*, Habana, Cuba.
- Codina, A. (2004). La consultoría de procesos gerenciales en Cuba. *Revista Temas de Dirección*, Ediciones Balcón. Tomo 2. Habana, Cuba.
- Codina, A. (2014). *Habilidades Directivas*. Habana, Cuba: Academia.
- Delgado, M. (2017). *Innovación Empresarial* (Vol. II). Habana, Cuba: Félix Varela.
- Formento, H. R., & Ramírez, G. I. (2015). *Manual de buenas prácticas de consultoría para asesores en tecnologías de gestión*. Argentina: Instituto Nacional de Tecnología Industrial y Unión Europea.
- González, A. (2017). *Diseño e implementación de un procedimiento para la mejora del proceso de consultoría de gestión y prevención del riesgo en Audita S.A. Cienfuegos*. (Tesis en opción al título de Ingeniera Industrial), Universidad Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos. Cuba.
- Guerrero, M. (2017). *Modelo de consultoría para gestionar los servicios que brinda Audita S.A. al sector empresarial*. Paper presented at the Segundo Congreso Internacional Virtual sobre Los Modelos Latinoamericanos de Desarrollo. Universidad de Málaga. España. Eumed.net.
- Guerrero, M., Medina, A. & Nogueira, D. (2018). Diseño de un procedimiento general de consultoría organizacional. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(5), 21-33. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>.
- Hechavarría, A. (2002). *Las consultorías de información. Apuntes de un plan de marketing*. Habana, Cuba: Instituto de Información Científica y Tecnológica.
- Kubr, M. (2002). *Management Consulting: A guide to the profession* (Fourth ed.). Geneva: International Labour Office. p. 948.

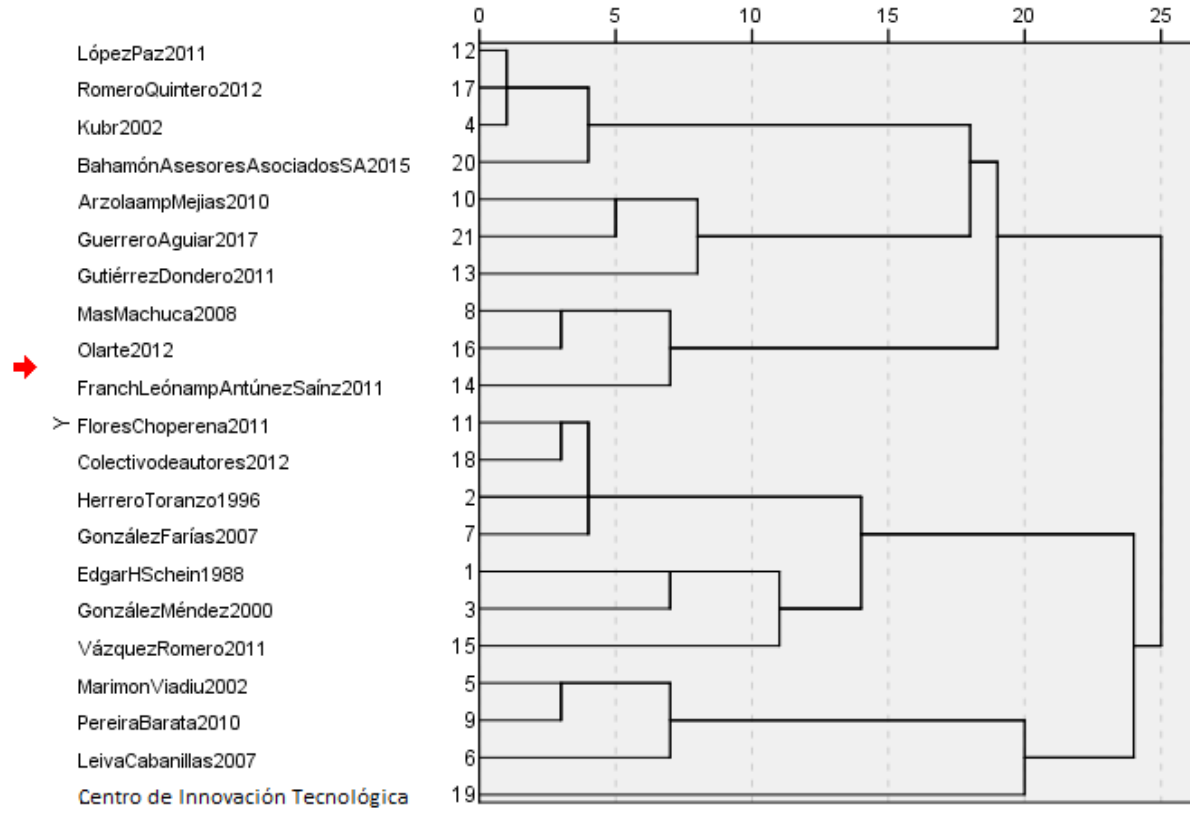
- López, A. E. (2015). *Gestión y Prevención de Riesgos en la Empresa de Diseño e Ingeniería de Cienfuegos*. (Tesis de grado), Universidad "Carlos Rafael Rodríguez", Cienfuegos, Cuba.
- Mas, M. (2008). *Modelo de sistema basado en los factores clave para el diseño e implementación de proyectos de Gestión del Conocimiento. Aplicación al sector de la consultoría*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor), Universidad Autónoma de Cataluña, España.
- Medina, D. (2016). *Instrumento metodológico para gestionar el conocimiento mediante el observatorio científico*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
- Medina, D., Medina, A., & Nogueira, D. (2017). Procesos y factores claves de la gestión del conocimiento. *Universidad y Sociedad*, 9 (3), 16-23. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>.
- Muñoz, M., Cabezas, A., & Muñoz, M. (2014). Consultoría de proceso desde la perspectiva del conocimiento: Un acercamiento al cambio organizacional. *Artículos científicos*, 10(10), 160-169.
- Nogueira, D. (2002). *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), ISPJAE, Habana, Cuba.
- Petri, C. A. (1962). *Kommunikation mit automaten*. PhD Thesis. Institut für instrumentelle Mathematik, Bonn, Alemania.
- Ricardo, H. (2016). *Modelo y procedimiento para la gestión y mejora de procesos con contribución a la integración de sistemas normalizados en empresas cementeras cubanas*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central "Marta Abreus", Santa Clara, Cuba.

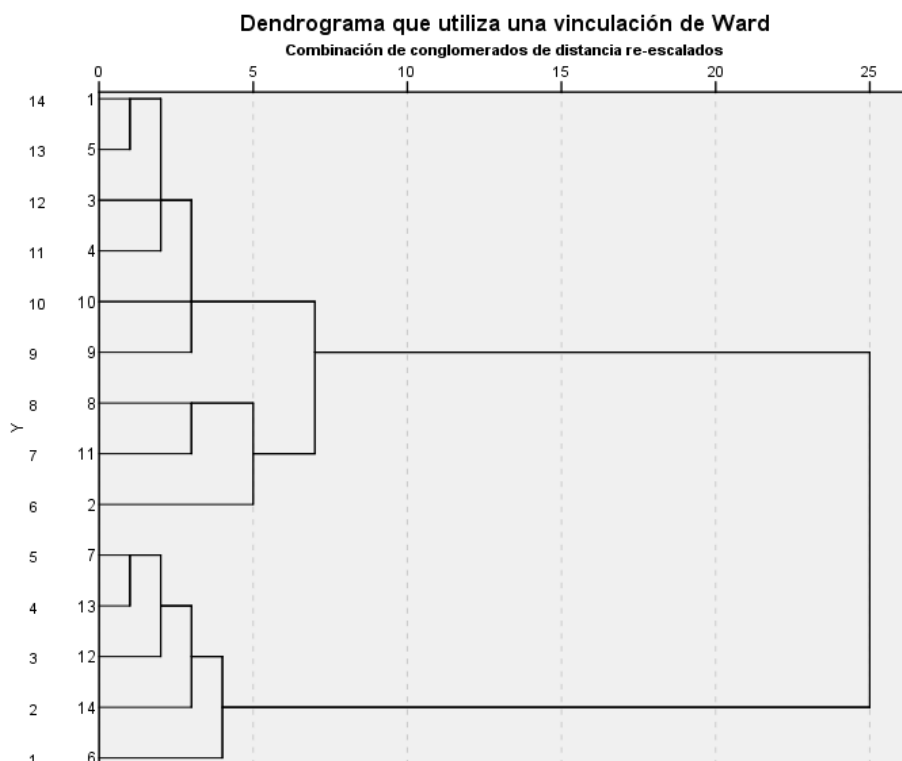
Anexos

Anexo 1-Dendogramas

Dendrograma que utiliza una vinculación de Ward

Combinación de conglomerados de distancia re-escalados





Anexo 2-Encuesta

Cuadro 1. Preguntas que forman parte de la encuesta

1.- ¿Considera usted necesario contar con una metodología para desarrollar el proceso de consultoría que contemple las variables propuestas?

7___ 6___ 5___ 4___ 3___ 2___ 1___

2.- ¿Considera usted que el procedimiento propuesto es factible de aplicar en las condiciones actuales de las empresas cubanas?

Si___ No se___ No___

3.- ¿Cree usted que el procedimiento diseñado sirva de guía para orientar el trabajo de los consultores actuales y los de nuevo ingreso?

Si___ No se___ No___

4.- ¿Coincide usted con que el procedimiento diseñado puede ser implementado y está en consonancia con el marco legal establecido?

7___ 6___ 5___ 4___ 3___ 2___ 1___

5.- ¿Considera usted que el procedimiento diseñado contribuya a elevar la calidad de los servicios de Audita S.A y a satisfacer las necesidades crecientes de los clientes?

7___ 6___ 5___ 4___ 3___ 2___ 1___

6.- ¿Considera usted que el procedimiento propuesto contribuye de forma efectiva al logro de los objetivos trazados en el servicio de consultoría?

Me satisface mucho_____ más satisfecho que insatisfecho_____ me es indiferente_____

más insatisfecho que satisfecho_____ no me satisface_____ no sé qué decir_____

7.- ¿Considera usted que resulta beneficioso desarrollar el servicio consultivo aplicando el enfoque a procesos, al cliente y a la mejora continua?

7___ 6___ 5___ 4___ 3___ 2___ 1___

8.- ¿Considera usted la retroalimentación como un elemento importante a tener en cuenta en la toma de decisiones?

7___ 6___ 5___ 4___ 3___ 2___ 1___

9.- La actividad de consultoría requiere de las habilidades y destrezas del consultor para encausar los problemas y darles solución.

7___ 6___ 5___ 4___ 3___ 2___ 1___

10.- ¿Cree usted oportuna y útil la caja de herramientas que brinda el procedimiento para su etapa de ejecución?

7___ 6___ 5___ 4___ 3___ 2___ 1___

11.- El proceso de consultoría agrega valor a la entidad cliente e influye positivamente en la capacitación, el cambio organizacional y la responsabilidad social que asume ante la comunidad.

7___ 6___ 5___ 4___ 3___ 2___ 1___

12.- ¿Utilizaría usted el procedimiento propuesto para desarrollar un servicio de consultoría?

7___ 6___ 5___ 4___ 3___ 2___ 1___

13.- ¿Qué recomendaciones usted sugiere para mejorar el procedimiento propuesto?

14.- ¿Qué elementos negativos considera usted que posee el procedimiento propuesto?

PREGUNTAS	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	E 12
1	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	7	6	7	6	7	7	7	7	7	7	6	7
5	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7
6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6
7	7	7	7	7	6	7	7	7	6	7	7	7
8	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7
9	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7
10	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6
11	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
12	6	7	6	5	7	6	5	7	7	6	6	6

NOTAS

¹Reflejados en el dendograma asociado a la tabla 2 y estudiados por los autores para la realización del análisis clúster.

²Se obtienen del análisis de la literatura sobre conceptos, modelos y procedimientos de consultoría estudiados.

³El modelo está basado en el ciclo de mejora continua.

⁴Técnica utilizada para la valoración del nivel de satisfacción que debe su nombre a su creador V. A. Ladov.

⁵Red definida por el matemático y científico alemán Carl Adam Petri para el modelado de los procesos de negocios.

⁶Herramienta utilizada para el modelado del flujo de control de procesos de negocios, versión 2.5.0