

Artículo de Investigación

Consultoría formativa como herramienta de capacitación y gestión organizacional para la solución de problemas en turismo

Training consulting as an educational and organizational management tool for solving problems in tourism

Manuel Ramón González Herrera: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México.
manuel.gonzalez@uacj.mx

Fecha de Recepción: 01/07/2024

Fecha de Aceptación: 22/08/2024

Fecha de Publicación: 17/09/2024

Cómo citar el artículo

González Herrera, M. (2024). Consultoría formativa como herramienta de capacitación y gestión organizacional para la solución de problemas en turismo [Training consulting as a formative and organizational management tool for solving problems in tourism]. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 01-18. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-682>

Resumen

Introducción: La consultoría empresarial ofrece servicios especializados en gestión para resolver problemas organizacionales. Este estudio busca combinar la consultoría tradicional con la capacitación turística a través de dos estudios de caso en hostales de Remedios y un hotel en Cayo Las Brujas, Cuba, con el objetivo de fortalecer la formación y desarrollo de recursos humanos. **Metodología:** Se empleó una metodología cualitativa, multidisciplinar y deductiva, con un enfoque diagnóstico-propositivo. Se utilizaron métodos como observación participante, análisis de la actividad, estudio de casos, análisis de textos y grupos de discusión. La aplicación Mapify se utilizó para la representación visual. **Resultados:** Los resultados demostraron la eficiencia formativa y transformadora de la consultoría en las empresas turísticas seleccionadas. Se destacó su valor como herramienta para la gestión del cambio en un sector turístico que enfrenta nuevos desafíos. **Discusión:** El estudio reveló cómo la combinación de consultoría y capacitación contribuye a mejorar los procesos de formación y desarrollo en las empresas turísticas, ayudando a los profesionales del sector a adaptarse a los

cambios. **Conclusiones:** La consultoría formativa se presenta como una estrategia eficaz para la mejora empresarial y el aprendizaje organizacional en el turismo, lo que refuerza su importancia en un entorno de constantes desafíos.

Palabras clave: turismo; empresa; consultoría; formación; capacitación; entrenamiento; gestión del cambio; recursos humanos.

Abstract

Introduction: Business consultancy offers specialised management services to solve organisational problems. This study seeks to combine traditional consultancy with tourism training through two case studies in hostels in Remedios and a hotel in Cayo Las Brujas, Cuba, with the aim of strengthening the training and development of human resources. **Methodology:** A qualitative, multidisciplinary and deductive methodology was used, with a diagnostic-propositive approach. Methods such as participant observation, activity analysis, case studies, text analysis and discussion groups were used. The Mapify application was used for visual representation. **Results:** The results demonstrated the formative and transformative efficiency of consultancy in the selected tourism enterprises. Its value as a tool for change management in a tourism sector facing new challenges was highlighted. **Discussion:** The study revealed how the combination of consultancy and training contributes to improving training and development processes in tourism enterprises, helping tourism professionals to adapt to change. **Conclusions:** Training consultancy is presented as an effective strategy for business improvement and organisational learning in tourism, which reinforces its importance in an environment of constant challenges.

Keywords: tourism; enterprise; consulting; education; training; coaching; management change; human resources.

1. Introducción

Vivimos tiempos de cambios trascendentales para el sector empresarial y profesional (Diller *et al.*, 2020; Vial *et al.*, 2023). Por ello, “El modelo de negocio de consultoría requiere cambios ... [ya que] hoy en día no basta con identificar problemas y ofrecer soluciones ... los consultores también deben ofrecer y ejecutar soluciones” (Sayyadi *et al.*, 2023). La irrupción de las tecnologías con sus múltiples aplicaciones está transformando las formas de enseñar y aprender, lo cual implica ajustarse a las nuevas tendencias. Entonces, es necesario transformar la formación y consultoría basadas en una nueva cultura de aprendizaje organizacional (Alonso *et al.*, 2020; Samanes y Clares, 2021).

Udemy Business (2024) señala que el 55% de los profesionales de Recursos Humanos (RRHH) considera que esta área está cambiando drásticamente, por lo que para alcanzar el éxito “deben adaptarse y encontrarse formas de resolver problemas ... [relativos a la] continuidad del negocio y procedimientos de emergencia para diseñar espacios de trabajo híbridos” (p. 3) que permitan fomentar “una cultura de aprendizaje para impulsar la resiliencia” (Udemy Business, 2024, p.15). Por ende, las “Empresas que capacitan a sus empleados para aprender y adaptarse rápidamente estarán mejor posicionadas para enfrentar los desafíos futuros con poca o ninguna pérdida de continuidad del negocio” (Udemy Business, 2024, p. 16).

Consecuentemente se ha generado un creciente reconocimiento a la importancia de los procesos de formación y desarrollo de los RRHH, el cual tuvo origen en los años 1980s y 1990s bajo la figura de las organizaciones para el aprendizaje (Kenjo, 2024). De tal manera el responsable de RRHH se ha transformado en un facilitador del aprendizaje, al tiempo que “el empleado ha dejado de ser un simple recurso para convertirse en un individuo con múltiples

recursos para la empresa” (Kenjo, 2024, sp). Esto significa mayor aceptación de la formación como instrumento para el éxito de la organización, y su posicionamiento como activo clave en la cultura organizativa empresarial (Reina, 2020; Kenjo, 2024).

Pero, dos grandes problemas afectan la formación de RRHH en turismo. Persisten empresas que no son conscientes de sus necesidades formativas y operan de forma empírica, conduciendo a problemas de calidad; por tanto, no promueven el aprendizaje especializado, ya que no están convencidos de sus propias carencias o no las quieren cubrir para evitar gastos, en lugar de asumirlos como inversión. Por otra parte, las empresas que están conscientes de que necesitan capacitación no siempre seleccionan especialistas comprometidos con los nuevos procesos de aprender y enseñar, por lo que se desarrolla una formación tradicional que no conduce al crecimiento de la organización.

Tomando en consideración esta problemática se formula la pregunta de investigación ¿Pueden la consultoría empresarial y la capacitación/entrenamiento turístico ser una estrategia combinada de mejora para la gestión práctica y aprendizaje organizacional? En correspondencia con la pregunta se asume como objeto de estudio la consultoría empresarial y la formación/capacitación, en tanto el contexto corresponde a hostales particulares de la ciudad de Remedios y un hotel en Cayo las Brujas, ubicados al noreste de la provincia de Villa Clara, Cuba.

El objetivo general fue comprobar la conveniencia de combinar la consultoría tradicional y la capacitación/entrenamiento turístico mediante los casos de los hostales particulares de Remedios y un hotel de Cayo Las Brujas como vía para fortalecer la formación y desarrollo de los RRHH. Se partió del supuesto que la consultoría formativa permite aprovechar los conocimientos y experiencias de la organización en las decisiones con una visión más sostenible, basada en competencias profesionales, orientada al desarrollo humano, y dirigida a la formación de instructores internos, en función de lo cual el consultor proporciona entrenamiento para facilitar la aceptación de nuevas prácticas.

Los resultados consisten en la elaboración de dos casos reales mediante los que se muestra el significado de las experiencias empíricas desarrolladas. Estos hallazgos permitieron hacer una derivación teórica de aprendizajes con enfoque proyectivo mediante la integración de datos individuales para la generación de saberes que justifican la conveniencia de la consultoría formativa. La importancia consiste en la eficiencia formativa de la experiencia desarrollada por primera vez en este contexto; la cual permitió que los participantes construyeran conocimientos, habilidades, capacidades y competencias que pusieron en uso para desarrollar y validar estrategias de cambio.

2. Revisión de la literatura

2.1. Consultoría empresarial: de la ciencia de la gestión a la práctica de la gestión

El supuesto teórico se basa en que el crecimiento y las situaciones de cambio son realidades que las empresas turísticas no puede ignorar (Calleja, 2024). Estas trascurren un “mundo empresarial cada vez más competitivo y dinámico, [en el que] la consultoría empresarial se [ha] convertido en un elemento crucial para el éxito” (Solís, 2023, sp), aunque la consultoría como tal tuvo “su origen en la revolución industrial” (Kubr, 2000, p. 31). Esta premisa justifica la necesidad de los servicios de consultoría turística en correspondencia con la importancia y ventajas que tienen para las organizaciones (Malikova y Abduganieva, 2023).

El término consultoría tiene diversas acepciones y aplicaciones, por lo que no existe un marco conceptual integrado. La literatura refleja escasez de estudios teórico-metodológicos sobre consultorías, lo cual genera un vacío de información. Muchas empresas consultoras tienen espacios en Internet mediante los cuales especifican sus definiciones y operacionalización. Utilizando la Inteligencia Artificial SCISPACE se identificaron más de 150 artículos entre 2010 y 2023 que abordan las consultorías, los cuales hacen uso frecuente de las variables asesoría, intermediación y comunicación.

Diversas definiciones coinciden en que la consultoría empresarial es un servicio profesional especializado que facilitan empresas o profesionales con conocimientos y experiencia en temas específicos (STANDBY, 2022; Carrió, 2022; Rivera, 2023). Este servicio es ofrecido para mejorar las prácticas de gestión en organizaciones con problemas que necesitan solucionar o perfeccionar (Muñiz, 2023; Brutti, 2023), por lo que es una ayuda para detectar deficiencias y aprovechar oportunidades (Guest Author, 2019). Por tanto, combinan los conocimientos de la empresa con los externos (Hyoung-Mo y Gwang-Yong, 2008).

La consultoría apoya a las empresas a lograr sus metas y objetivos, aportando soluciones a problemas gerenciales y empresariales, al descubrimiento y evaluación de oportunidades, mejoramiento del aprendizaje y generación de cambios (Kubr, 2000). Bajo esta conceptualización este autor reconoce que la consultoría representa una transferencia de conocimientos y experiencias desde los expertos hacia las organizaciones. Este enfoque es de gran importancia para esta investigación, ya que establece un vínculo estrecho entre los servicios de consultoría y el aprendizaje organizacional como estrategia de cambio.

La investigación documental reveló autores que asocian la consultoría con la asesoría; sin embargo, Solís (2023) advierte diferencias. Plantea que la consultoría tiene un enfoque más estratégico y orientado a problemas específicos u objetivos particulares; cubre un período más corto; se centra en cambios y mejoras determinadas; y se relaciona con la alta dirección para generar cambios estratégicos. En cambio, la asesoría es continua, ofrece orientación y apoyo en la gestión diaria; suele ser una relación a más largo plazo; incluye una amplia gama de servicios, y se relaciona con diferentes niveles dentro de la organización.

El concepto consultoría integra la intermediación debido al “rol del consultor como tercero intermediario entre la ciencia de la gestión y la práctica de la gestión” (Bouwmeester *et al.*, 2022, p.1). Esta perspectiva es valiosa, ya que uno de los temas controvertidos en la gestión es su relevancia para la práctica (Bouwmeester *et al.*, 2022); aunque en opinión de Jewell *et al.* (2022) “La versión académica tiene poca semejanza con la versión del mundo real, lo que apunta a una brecha grande entre la investigación y la práctica” (p.1). Otro concepto inherente a la consultoría es el de comunicación, la cual requiere de procedimientos y reglas para organizar los procesos comunicativos con enfoque participativo (Gontareva *et al.*, 2020).

Brutti (2023) precisa que el objetivo de la consultoría es trazar estrategias para aumentar la eficiencia y productividad, para lo cual deben identificarse oportunidades, facilitar el aprendizaje, dotar a la organización con herramientas de transformación, y solucionar problemas de desempeño. Otros autores coinciden en que el objetivo “es brindar a las empresas fundamentos administrativos para el desarrollo de sus actividades, metodologías de trabajo y herramientas para que puedan ejecutar procesos de forma eficiente a través del acompañamiento profesional especializado” (Guest Author, 2019, sp).

La función básica es contribuir a la mejora de los procesos, competencias y productividad (STANDBY, 2022) mediante asesoría, apoyo, orientación y respaldo a las organizaciones (Waltermán, 2017). Para ello, analizan la situación de la empresa, diseñan estrategias e

implementan mejoras, asegurando que se realicen de manera efectiva y eficiente (Solís, 2023). Según diversos autores el proceso de consultoría se estructura por fases, las que incluyen: iniciación y recopilación de información, diagnóstico de la problemática, planificación de medidas, implementación (seguimiento y ajustes) y terminación (Clavijo, 2023; Muñiz, 2023).

La consultoría es importante ya que ayuda a mejorar el rendimiento empresarial y la optimización de procesos, resolver problemas complejos y encontrar mejores formas de actuar, implementar cambios, desarrollar estrategias, mejorar la gestión financiera y la implementación de nuevas tecnologías, lo que mejora la rentabilidad y competencias de la organización (Carrió, 2022; Rivera, 2023; Solís, 2023; STANDBY, 2022). Permite cooperar con las organizaciones y el personal directivo para una mejor gestión, incorporar buenas prácticas y facilitar el desempeño individual y colectivo de los integrantes de la empresa (Kubr, 2000).

Así, contribuye al desarrollo de experiencias y conocimientos, liderazgo estratégico, formación de habilidades gerenciales, control estratégico y gerencial, desarrollo de equipos de alto desempeño, flexibilidad laboral y escalabilidad, ahorro de tiempo y recursos, sensación de seguridad y confiabilidad, desempeñando un importante rol en la supervivencia de las Mipymes (Walterman, 2017; Álvarez y Jiménez, 2020; Rivera, 2023; Solís, 2023; Muñiz, 2023; Coleti *et al.*, 2023). Para alcanzar tales metas la consultoría se enfrenta al reto de la innovación y transformación digital de sus modelos de negocios (Tavoletti *et al.*, 2022; Brutti, 2023).

2.2. Formación de Recursos Humanos como activo estratégico

Para el estudio de los procesos formativos en las empresas del sector turístico se utilizan los supuestos teóricos de Chiavenato (2007) respecto al subsistema de desarrollo de Recursos Humanos, y se parte de la premisa que los RRHH "son ahora un activo estratégico para garantizar el éxito empresarial" (TalenTia, 2021, sp). La construcción del marco teórico se basó en la definición e integración de las variables formación y desarrollo profesional, capacitación y entrenamiento, algunas de las cuales son contrastadas con otros autores.

Según Chiavenato (2007) la formación profesional "prepara ... para una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y mediatos, sus miras son a largo plazo, [y] buscan calificar a la persona para una futura profesión" (p.385), y el desarrollo profesional "perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión ... busca ampliar, desarrollar y perfeccionar a la persona para su crecimiento profesional ... o para que se vuelva más eficiente y productiva en su puesto" (Chiavenato, 2007, p. 385).

Padilla (2022) plantea que la formación en RRHH es "aquella parte de la formación profesional del personal ... centrada en la gestión de personas, con el objeto de mantener actualizados los conocimientos, las competencias y aptitudes para mejorar los resultados personales y organizacionales" (p. 1). Menciona el autor la estrecha relación que debe existir entre formación y evaluación del desempeño como vía para mejorar la actuación del personal, identificar carencias y ofrecer formación ajustada a necesidades individuales y colectivas.

El objetivo de la formación es contribuir a "la mejora o adquisición de habilidades o conocimientos que el profesional precisa para ser más eficiente en su puesto de trabajo o para optar a otros de más categoría" (Kenjo, 2024, p. 1). La formación en RRHH es una oportunidad para que el personal desarrolle creatividad, liderazgo e innovación emprendedora (TrepCamp, 2022). Así el personal estará preparado para la transformación organizacional, pues adquirirá compromiso laboral, mayor motivación y orientación al ejercicio de su profesión (Alonso *et al.*, 2020; Samanes y Clares, 2021).

Según Chiavenato (2007) la capacitación “es un tipo de educación profesional más específica que la formación profesional y el desarrollo profesional” (p. 413) ... es un “proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias” (Chiavenato, 2007, p. 386). Conduce a un “proceso de liderazgo renovador” (Chiavenato, 2007, p. 386). Werther y Davis (2008) reconocen que la educación corresponde a la "formación general que prepara para diversas ocupaciones [y la] capacitación se refiere a la adquisición de habilidades para emplearse en determinado puesto en una organización" (p. 251).

Refiere Chiavenato (2007) que el entrenamiento es una relación en que “el entrenador lidera, orienta, guía, aconseja, entrena, estimula e impulsa al aprendiz, mientras que éste aprovecha el impulso y la dirección para aumentar sus conocimientos, perfeccionar lo que sabe, aprender cosas nuevas y mejorar su desempeño” (p. 402). Amplía Etecé (2022) que el coaching es una “forma de asistencia profesional que consiste en la asesoría a empresas, organizaciones o individuos por parte de una empresa especialista o ... persona experimentada en el área de interés” (sp). Es una “forma de mentoría o tutelaje externo que provee un tercero (coach) para hacer frente a desafíos y problemas específicos” (Etecé, 2022, sp).

Bravo (2023) indica que los términos capacitación y entrenamiento son definidos y utilizados indistintamente, aunque poseen matices diferentes. Expone que la capacitación tiene un enfoque educativo, de amplio espectro, abarca un desarrollo a largo plazo y prepara para roles futuros, en tanto el entrenamiento tiene un enfoque práctico, de aplicación inmediata, incluye prácticas, simulaciones y actividades para mejorar el desempeño práctico en situaciones reales, y se orienta al trabajo actual, por lo que lo asocia con adquirir habilidades prácticas inmediatas y mejorar el rendimiento en el cumplimiento de las tareas del momento.

En correspondencia con las experiencias de Kenjo (2024), la formación es de gran valor, ya que aumenta su satisfacción y motivación; permite hacer un análisis personalizado; ofrece oportunidad de aprender a todos; prepara para asumir nuevas responsabilidades; y demuestra a los empleados que la empresa los valora. A su vez, tiene importantes ventajas para la organización, ya que mejora el rendimiento de los trabajadores; aumenta la productividad y el cumplimiento de los estándares; incrementa la innovación en las nuevas estrategias; reduce la rotación de empleados; y mejora la imagen de la empresa.

Atendiendo a Chiavenato (2007), Dessler y Varela (2011), y Kenjo (2024), las etapas del proceso formativo son: diagnóstico de necesidades; programa de formación; validación e implementación; y evaluación (Alles, 2020). Este último es importante ya que el “éxito de la capacitación no se mide porque las personas mejoren sus competencias individuales, sino porque éstas empiezan a contribuir positivamente al desempeño de la organización” (Chiavenato, 2007, p. 397). La eficiencia de los programas formativos está determinada por la comprobación práctica de las modificaciones en la conducta de los empleados y el impacto de la capacitación en el logro de las metas de la organización (Chiavenato, 2007).

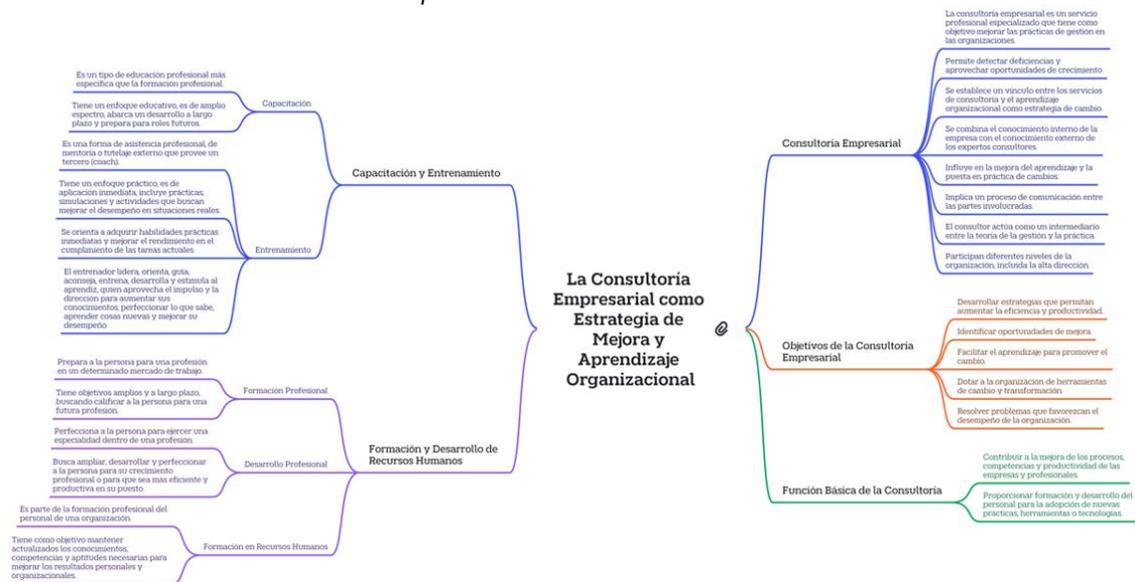
2.3. Consultoría formativa

Se comprobó que las empresas de consultoría usan diversos modelos de negocios, en función de lo cual el consultor proporciona formación y desarrollo al personal. En tanto, la formación de RRHH como activo estratégico para garantizar el éxito empresarial es una parte de esa formación profesional que permite mantener actualizados los conocimientos, las competencias y aptitudes para mejorar los resultados personales y organizacionales mediante la capacitación y el entrenamiento.

Con el propósito de combinar ambas prácticas se cruzaron los datos teóricos de la revisión bibliográfica sobre consultoría empresarial y formación de RRHH (Figura 1). Los conceptos e ideas clave incluyen la definición, objetivos y funciones de la consultoría y su vínculo con la formación y desarrollo de los RRHH, así como la capacitación y el entrenamiento. Este modelo teórico permite identificar las oportunidades de integrar como estrategia combinada la mejora de la gestión práctica y aprendizaje organizacional.

Figura 1.

Modelo teórico de la consultoría empresarial basado en la sistematización de literatura



Fuente: Elaboración propia. Basado en el marco teórico construido y la utilización de la IA Mapify. <https://mapify.so/es/editor>

A partir de la derivación teórica de saberes se asume que la consultoría formativa es un servicio profesional especializado que combina la consultoría y la capacitación/entrenamiento con el fin de mejorar las prácticas de gestión en las organizaciones. Esta es promovida por los consultores para facilitar un mejor desempeño práctico en situaciones reales y orientadas al trabajo actual, en función de lo cual se propicia la adquisición de conocimientos y habilidades prácticas inmediatas que ayudan a mejorar el rendimiento de las tareas concretas. Así, la consultoría gana un valor humano agregado, ya que posee como salidas el entrenamiento de los RRHH y las propuestas de cambio basadas en las percepciones y aportaciones de los participantes.

Como parte de la consultoría se desarrolla un programa de capacitación/entrenamiento que prepara a los participantes para que los productos de la actividad formativa puedan ser aplicados a la solución de los problemas, por lo que las propuestas de los miembros de la organización se convierten en resultados finales de la consultoría. Abarca desde el autodiagnóstico hasta las estrategias para aprovechar oportunidades de crecimiento, lo cual influye en el mejoramiento del aprendizaje y puesta en práctica de cambios, ya que promueve la participación de los diferentes niveles de la organización, incluida la alta dirección. El consultor capacita/entrena, estimula e impulsa el aprendizaje basado en la solución de los desafíos y problemas específicos de la consultoría con enfoque práctico y aplicación inmediata.

3. Metodología

El diseño de la investigación fue cualitativo, multidisciplinar, deductivo, y aplicado con alcance diagnóstico-propositivo, utilizando métodos teóricos y empíricos, entre los que destacaron la observación participante consentida, análisis de evidencias del producto de la actividad, estudio de casos, análisis de textos, y grupos de discusión. La metodología se basó en el análisis y sistematización de experiencias empíricas derivadas de dos casos en los que se implementó el enfoque de consultoría formativa desarrollada con la participación del autor.

En el caso sobre emprendimiento turístico en hostales familiares de Remedios se seleccionaron de forma voluntaria 25 hostales particulares; en el caso del perfeccionamiento de la gestión hotelera sostenible participaron 11 hoteleros en representación de las unidades de negocio de un hotel de Cayo Las Brujas. La representación visual de los contenidos derivados de la sistematización y elaboración de los casos se realizó mediante la utilización de la aplicación Mapify, la cual permitió simplificar la gestión de información e identificar conceptos e ideas clave para generar mapas mentales detallados (Polo, 2024).

El modelo de negocio de la consultoría se dirigió a identificar problemas, ofrecer soluciones a los directivos del hotel y dueños de los emprendimientos, y ejecutar las soluciones propuestas como vía para promover una nueva cultura de aprendizaje organizacional. Las etapas de entrenamiento asociado a la consultoría fueron el diagnóstico de necesidades de aprendizaje; elaboración del programa de formación según propósitos de la consultoría; validación e implementación del programa; y evaluación de resultados (Alles, 2020).

La operacionalización metodológica de la consultoría tuvo un enfoque empírico, fue de aplicación inmediata e incluyó actividades prácticas y simulaciones que permitieron mejorar el desempeño en situaciones reales, las cuales estuvieron enfocadas a la operación turística actual con el fin de desarrollar competencias prácticas inmediatas para mejorar el rendimiento en las organizaciones. La etapa de iniciación y recopilación de información en ambos casos se realizó mediante entrevistas con representantes de las entidades solicitantes y la investigación documental requerida.

El diagnóstico de la problemática se realizó de forma colaborativa mediante el apoyo de los participantes, los cuales fueron guiados para elaborar la base de problemas utilizando la técnica de brainstorming con el fin de generar ideas creativas y elaborar el diagrama de problemas. En el caso de los hostales se realizó un diagnóstico para cada emprendimiento y posteriormente uno que representara la situación de la microhotelería familiar en el destino. Para el hotel se realizó un diagnóstico para cada unidad de negocios, y otro general para la organización en su conjunto (información confidencial).

La identificación de desafíos y problemas clave que sirvieron de guía al acompañamiento, transformación de la organización y alineación de la consultoría con la formación para la mejora de la gestión (Intalentgy, 2024) se fundamentó en las etapas propuestas por Administrar Proyectos (2024): recopilación de información, análisis de datos e identificación de patrones y tendencias; enunciado del problema según impacto; escucha activa de las partes involucradas; análisis de causas que contribuyen al problema y sus interrelaciones; propuesta de posibles soluciones desde diferentes enfoques; evaluación y selección de las mejores soluciones según beneficios y riesgos que suponen; e implementación y seguimiento.

La planificación de medidas e implementación de acciones para promover cambios se fundamentó en la elaboración de los productos de aprendizaje y visitas a cada hostel/hotel con el fin de dar seguimiento y realizar ajustes. En ambos casos se aplicaron los enfoques de

aprender haciendo y aprendizaje basado en problemas, se desarrollaron sesiones de entrenamiento orientadas a realizar propuestas de cambio, para lo cual se utilizaron métodos y técnicas de elaboración conjunta, diálogo, debate, análisis de casos prácticos, role-play, Philips 66, simulación, test no evaluativos, y mapa conceptual. Se implementó el método de toma de decisiones utilizando la técnica de los seis sombreros (TrepCamp, 2022).

La terminación de la consultoría con los emprendedores de Remedios concluyó con un evento público y entrega de certificados, mientras la conclusión de la consultoría con la entidad solicitante se realizó mediante la entrega del informe final. En el caso del hotel el cierre se produjo en sesión plenaria para la presentación de los resultados obtenidos y la puesta en marcha de las principales acciones de transformación de la organización, así como la operacionalización de las actuaciones a desarrollar a medio/largo plazo.

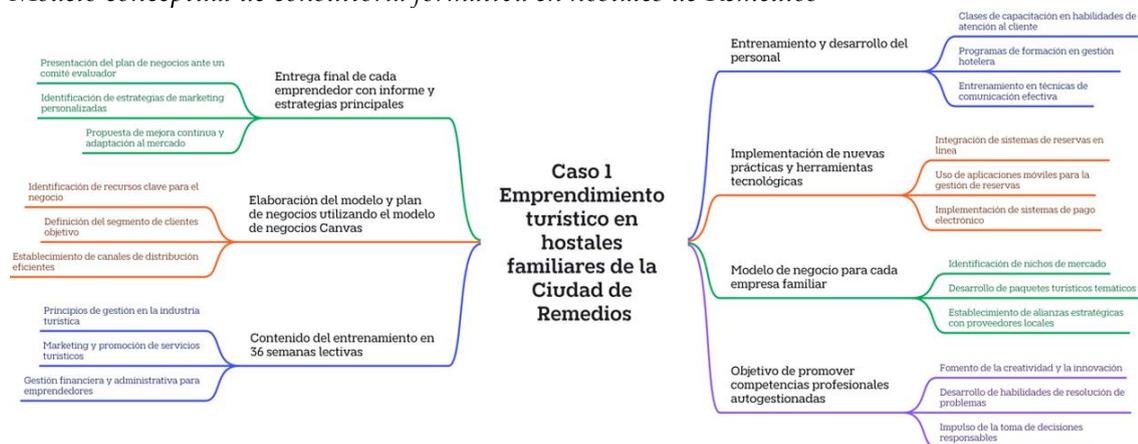
4. Resultados y discusión

4.1. Caso 1 Emprendimiento turístico en hostales de Remedios

El proceso de consultoría se sustentó en el entrenamiento para facilitar la adopción de nuevas prácticas, herramientas y tecnologías (Solís, 2023) en hostales familiares que operan en un destino urbano histórico-cultural, lo que permitió cubrir necesidades de los emprendedores, y prepararlos para enfrentar nuevos desafíos (Figura 2). La consultoría fue desarrollada por la ACS de Villa Clara y el CETUR de la Universidad Central a solicitud de la Dirección de Viviendas de Remedios, ubicado al noreste de Villa Clara, Cuba. En la consultoría formativa participaron de forma voluntaria 25 microempresarios, a partir de una convocatoria publicada previamente. La consultoría fue planificada y coordinada por el autor del artículo.

Figura 2.

Modelo conceptual de consultoría formativa en hostales de Remedios



Fuente: Elaboración propia. Basada en caso de estudio y en la IA Mapify <https://mapify.so/es/editor>

El diagnóstico de necesidades de aprendizaje arrojó que el 100% tenían carencias formativas relativas al turismo y la hostelería, ya que nunca antes habían recibido capacitación sobre el tema, y no contaban con preparación para llevar a cabo emprendimientos privados, por lo que iniciaron el negocio de forma empírica. En promedio las microempresas se encontraban en el primer o segundo año de operación, rentaban generalmente 1 sola habitación con baño incluido, desayuno y otros tiempos de comida bajo demanda, pero compartiendo la casa con la familia propietaria.

El diagnóstico de la problemática inicial identificó entre los desafíos y problemas para el cambio la limitada atención personalizada a las necesidades del cliente; conocimiento incipiente del negocio; insuficiente valor añadido del producto según características patrimoniales de la ciudad; bajo nivel de desarrollo de habilidades comunicativas y de negociación; limitado potencial emprendedor; falta de creatividad e innovación; baja autonomía y liderazgo; desconocimiento sobre escalabilidad y orientación al crecimiento; falta de preparación para la integración de indicadores de sustentabilidad; y percepción de ser excluidos y discriminados por el sector turístico estatal.

Se requirió de la implementación de nuevas prácticas y la utilización de herramientas y tecnologías que permitieran transformar el escenario inicial y transitar hacia el deseado. Para fortalecer el emprendimiento en hostales familiares de Remedios se entrenó a los participantes y elaboró un modelo de negocio para cada empresa familiar privada. El objetivo general fue promover competencias profesionales autogestionadas en los arrendadores que desarrollan la microhotelería familiar, con el propósito de elevar la calidad de los servicios y promover el posicionamiento de una imagen de excelencia sostenible para el destino turístico.

El entrenamiento tuvo una duración de 36 semanas mediante encuentros presenciales semanales. El contenido incluyó: turismo y emprendimiento; negocios y modelos de negocios; gestión del patrimonio histórico-cultural; gestión de la información turística; hostales de alojamiento turístico; comunicación y negociación; marketing turístico; psicología del cliente; guiaje turístico; técnicas de recepción, hospedaje y gastronomía; elementos de contabilidad y finanzas; y administración de servicios turísticos. Fueron invitados especialistas, quienes mediante sus experiencias aportaron formación para la elaboración del modelo de negocios.

La elaboración de productos de aprendizaje se sustentó en el modelo Canvas (Herrera, 2015), completando la plantilla

- (1) Segmentos de clientes ¿Cuáles son los segmentos y los que proporcionen mayores ingresos?
- (2) Propuesta de valor ¿Cuáles son sus productos y servicios? ¿Cuál es el trabajo que realiza para su cliente?
- (3) Fuentes de ingresos ¿Cuáles son las fuentes de ingresos?
- (4) Canales ¿Cómo comunicarse con el cliente? ¿Cómo se entrega la propuesta de valor?
- (5) Relaciones con clientes ¿Cómo se establece la relación?
- (6) Actividades clave ¿Qué hacer para ejecutar el modelo de negocio?
- (7) Recursos clave ¿Cuál es el personal, know how, materiales y recursos monetarios necesarios para el negocio?
- (8) Socios clave ¿Cuáles son los socios sin los cuales no puede hacer negocios?
- (9) Estructura de costos ¿Cuáles son los costos según actividades programadas y recursos necesarios?

La entrega final se desarrolló mediante la discusión de un informe que incluyó el modelo de negocios y las estrategias principales para el perfeccionamiento de la actividad en cada hostel.

Esta actividad fue orientada desde el inicio del entrenamiento y se fue conformando progresivamente durante el desarrollo de cada uno de los módulos del entrenamiento. El equipo consultor revisó y discutió cada propuesta individual y elaboró un modelo general para la microhotelería familiar en Remedios, el cual se presentó y validó en sesión plenaria.

Los puntos evaluados en cada emprendimiento y la evaluación promedio como resultado de la consultoría en una escala de 1-10 fue: atención a las necesidades del cliente sobre la base de las características del destino (10); conocimiento del negocio (10); valor añadido del producto basado en los atributos del destino (9); trabajo en equipos y construcción de relaciones (9); integración de indicadores de sustentabilidad (9); habilidades de comunicación y negociación (9); potencial emprendedor de los emprendedores (8); creatividad e innovación en la gestión del negocio (8); autonomía y liderazgo (8); escalabilidad y orientación al crecimiento (7). Los puntos con menor puntaje fueron incluidos en el plan de mejora y seguimiento para lo cual se desarrollaron sesiones de asesoramiento especializado en los ámbitos de gestión requeridos.

4.2. Caso 2 Perfeccionamiento de la gestión hotelera

Se basó en una consultoría empresarial estratégica orientada a la planificación participativa a largo plazo y la formulación de estrategias para mejorar el posicionamiento competitivo mediante el cambio organizacional de un hotel (confidencial), asegurando que las propuestas se implementaran de manera efectiva y eficiente a partir del entrenamiento (Solís, 2023) (Figura 3). Para el proceso de consultoría y entrenamiento se procuró la integración de los altos mandos de la organización en los procesos formativos con el fin de crear una cultura de aprendizaje efectiva de arriba abajo (Chiavenato, 2007).

Figura 3.

Modelo conceptual de consultoría formativa del hotel estudiado



Fuente: Elaboración propia. Basado en el caso y IA Mapify <https://mapify.so/es/editor>

La consultoría fue contratada por el corporativo al CETUR de la Universidad Central, la cual fue planificada y coordinada por el autor del artículo. El hotel corresponde a la tipología de sol y playa, está ubicado en la Cayería Noreste de Villa Clara, Cuba. Es un hotel internacional con aproximadamente 20 habitaciones integradas al ambiente con fuerte orientación hacia la naturaleza y la sustentabilidad dada las características paisajísticas del sitio. En el proceso de consultoría formativa participaron 11 hoteleros en representación de todas las unidades de negocio de la organización.

El diagnóstico de necesidades de aprendizaje reflejó escaso conocimiento del ambiente local y la sostenibilidad; bajo reconocimiento de las oportunidades de la planificación estratégica para detectar deficiencias y aprovechar oportunidades; insuficientes procedimientos para la proyección estratégica del hotel; confusiones conceptuales para la elaboración de la matriz de impactos cruzados según factores internos y externos; pobre desarrollo del pensamiento estratégico a largo plazo; poca familiarización con el proceso de operacionalización de variables para la gestión hotelera sostenible; y carencia de estrategias para la atracción y fijación de demanda especializada en el producto turístico potencial.

El diagnóstico de la problemática identificó entre los desafíos y problemas para el cambio acceso limitado de clientes especializados en el producto sol y playa + naturaleza; baja valoración del producto basado en las características del ambiente; bajo valor añadido al producto a pesar de las características del sitio; insuficiente integración y valoración de indicadores de sustentabilidad; poca diferenciación de los productos y servicios; baja orientación al crecimiento; falta de programas para la educación e interpretación ambiental; insuficiente aplicación del marketing verde; y falta de campañas de comunicación y distribución sustentadas en los atributos naturales del sitio.

El entrenamiento fue de doce sesiones con cuatro horas semanales. El contenido incluyó: (1) Planificación estratégica y operativa de hoteles. Conceptualización de estrategia para turismo y desarrollo empresarial. (2) Plan estratégico para el cambio y transformación de la organización. Análisis interno: la organización. Análisis externo: el mercado. Diagnóstico y análisis situacional FODA. Matriz de impacto. Problema estratégico. Proyección estratégica de la organización. Objetivos estratégicos. El triángulo estratégico. Factores críticos de éxito y competencias distintivas. Estrategias para áreas clave de resultados. (3) Sistema de control. (4) Operacionalización para la mejora de los procesos, competencias y productividad.

La elaboración de los productos del aprendizaje se sustentó en el diseño y validación del plan estratégico para el perfeccionamiento de la gestión hotelera con enfoque de sostenibilidad. Cada participante presentó propuestas para su unidad de negocio previo trabajo en equipo con los trabajadores del área correspondiente y sobre esa base en sesión grupales se generaron progresivamente los contenidos del plan. Este proceso se llevó a cabo mediante la capacitación basada en competencias, orientada al desarrollo humano, y al fortalecimiento de procesos comunicativos con enfoque participativo.

Los productos de aprendizaje fueron el análisis interno/externo de la organización, identificación del problema estratégico, proyección estratégica del hotel, sistema de control, operacionalización e implementación de acciones de cambio, mejora del desempeño práctico en situaciones reales, proyección de planes de continuidad, mejora de la capacidad de resiliencia para enfrentar desafíos con poca o ninguna pérdida de continuidad, y formación de instructores internos desde la organización. La eficiencia del programa se realizó mediante la comprobación práctica de modificaciones deseables en el comportamiento de los empleados y el impacto de la capacitación en el logro de las metas, tal como sugiere Chiavenato (2007).

Los puntos evaluados en cada unidad de negocio y la evaluación de la organización en una escala de 1-10 fue: acceso a clientes especializados en el producto sol y playa + naturaleza (10); valoración del producto basado en las características del ambiente (10); programas de educación e interpretación ambiental (10); campañas de comunicación y distribución sustentadas en atributos de sitio (10); valor añadido al producto (9); diferenciación de productos y servicios (9); orientación al crecimiento según potencial natural (9); aplicación del

marketing verde (9); e integración de indicadores de sustentabilidad (8). Los puntos con menor puntaje fueron incluidos en el plan de seguimiento llevado a cabo por instructores internos capacitados.

4.3. Derivación teórica de los aprendizajes

Se comprobó que las empresas turísticas que aspiran a distinguirse en el actual escenario altamente competitivo necesitan diseñar una capacitación efectiva que asegure la competitividad de los integrantes de la organización y la adquisición de nuevas capacidades que los lleven a desarrollar un desempeño exitoso con un enfoque orientado hacia el cambio de la organización. Esto justifica la conveniencia de combinar los aprendizajes de la organización con los de los especialistas externos, quienes ofrecieron y ejecutaron soluciones, tal como indica Sayyadi *et al.* (2023).

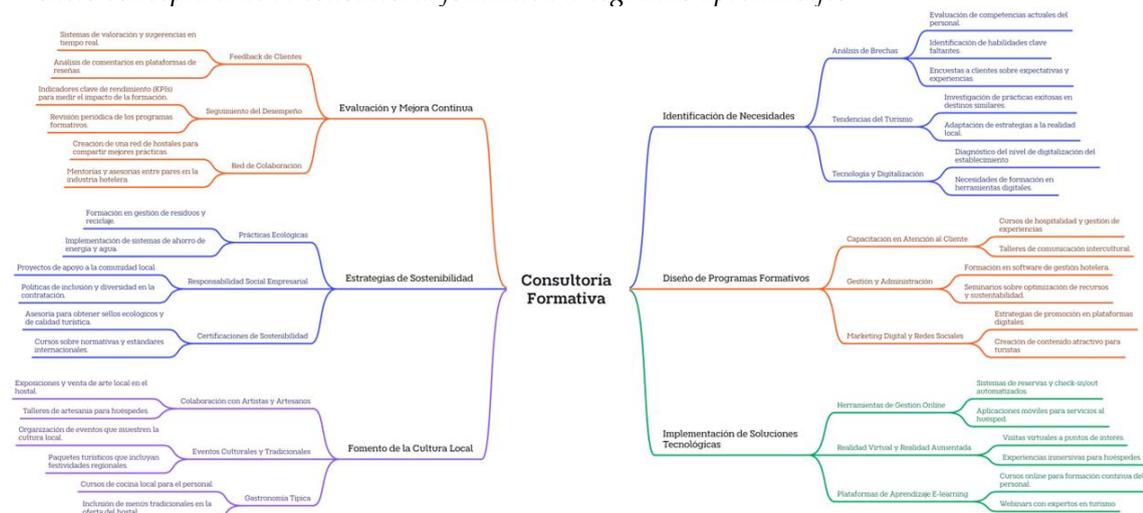
Los RRHH capacitados pudieron desarrollar eficientemente sus funciones logrando una conveniente alineación del personal para cumplir los objetivos estratégicos de la organización. Tales fines pudieron alcanzarse mediante la consultoría formativa, lo cual coincide con los hallazgos de otros autores con experiencia en la fusión de la consultoría y el entrenamiento (Intalentgy, 2024), el aprendizaje, desarrollo y transformación mediante la externalización de la gestión de la formación (CEGOS, 2024) y la formación de personas y acompañamiento a las organizaciones en su desarrollo (CEGOS, 2024).

La derivación teórica de aprendizajes reflejó la contribución de la consultoría formativa a la integración y puesta en valor de los saberes adquiridos. El modelo presentado en la figura 4 permitió identificar los conceptos e ideas clave de la integración entre la consultoría y la capacitación/entrenamiento. Refleja que la identificación de necesidades de consultoría formativa debe tomar en consideración el análisis de brechas existentes, las tendencias del turismo y la implementación de tecnologías. El programa formativo debe orientarse a la capacitación en la atención y satisfacción del cliente, la gestión y administración, y el marketing y las redes sociales.

Indica el modelo que la implementación de soluciones tecnológicas deberá incluir las herramientas de gestión on line, el uso de plataformas E-learning, la realidad virtual y la realidad aumentada como tendencias formativas. Otra área de interés es la evaluación y mejora continua mediante un feedback de clientes, seguimiento del desempeño, y establecimiento de red de colaboradores. Son esenciales las estrategias de sostenibilidad basadas en buenas prácticas ambientales, responsabilidad social empresarial y la certificación de sostenibilidad. De igual forma, el fomento de la cultura local basada en la colaboración de artistas y artesanos, eventos culturales tradicionales y la gastronomía típica.

Figura 4.

Modelo conceptual de la consultoría formativa integrando aprendizajes



Fuente: Elaboración propia. Basado en los casos y la IA Mapify. <https://mapify.so/es/editor>

5. Conclusiones

El valor teórico de los resultados consiste en que se valida el constructo consultoría formativa para los casos estudiados y se conceptualiza gráficamente mediante una inteligencia artificial, lo cual demuestra la viabilidad de integrar la consultoría tradicional y la capacitación/entrenamiento turístico como vía para la formación de RRHH y su contribución a la consecución de los objetivos y resultados. Esta herramienta combinada de gestión pudiera ser probada en otros casos, previo estudio que determine el posible éxito que pudiera alcanzarse y la voluntad de la organización, de lo contrario se corre el riesgo de perder eficiencia ya que no se implicarían los actores requeridos.

Los nuevos conocimientos, habilidades y competencias integrados a la consultoría facilitaron el aprendizaje para promover el cambio, dotar a la organización con herramientas de transformación y solucionar problemas que favorecieron el desempeño exitoso de la organización al enfrentar los desafíos con poca o ninguna pérdida de continuidad del negocio, lo cual se logró mediante el trabajo colaborativo entre consultores y actores clave implicados en la gestión organizacional y la incorporación de nuevas dinámicas.

En el orden práctico los hallazgos demostraron la capacidad de los participantes para acometer el diagnóstico y proyección estratégica de sus negocios en correspondencia con las percepciones y propuestas de cambio fomentadas mediante el entrenamiento. Se pudo verificar que la consultoría formativa puso en práctica las percepciones y experiencias de los miembros de las organizaciones, lo cual permitió tomar decisiones con una visión más sostenible y un enfoque más humano. Los resultados evidenciaron una favorable relación entre la eficiencia formativa y el impacto de los cambios en las metas de la organización, tal como sugiere Chiavenato (2007) y confirma Kenjo (2024) al plantear que los RRHH capacitados no son un simple recurso, sino personas con múltiples recursos para la empresa.

En términos de gestión se constató el valor del acompañamiento para el mejoramiento de las prácticas empresariales mediante la transferencia de conocimientos y experiencias desde los expertos hacia las organizaciones. Este enfoque promovió un mejor aprendizaje y puesta en práctica de los cambios frente a desafíos y problemas diagnosticados, y permitió el aprovechamiento de oportunidades de crecimiento. La facilitación del aprendizaje mediante

la retribución de herramientas de cambio y transformación favorecieron la solución de problemas reales con enfoque organizacional, ayudando al desempeño, mejora de procesos y productividad mediante la adopción de mejores prácticas, herramientas y tecnologías.

El estudio de casos reales permitió comprobar que el tránsito desde la ciencia de la gestión hacia la práctica de la gestión estuvo fundamentado en la potencialización de los RRHH como activo estratégico para la actividad empresarial, lo cual contribuyó a reducir la brecha que separa lo que se aprende de lo que se hace. Se corroboró que la ciencia de la gestión adquiere verdadera relevancia en la práctica, enfoque que coincide con las experiencias de TrepCamp (2022) al valorar la formación en RRHH como una oportunidad para adquirir conocimientos, fortalecer competencias, desarrollar creatividad, liderazgo e innovación emprendedora a favor de la transformación organizacional.

Las limitaciones fueron la resistencia de las empresas a mantener prácticas tradicionales sin visualizar la necesidad del cambio hacia un escenario ajustado a los patrones de comportamiento y tendencias del turismo. Se realizaron ofertas para desarrollar experiencias como la presentada y las organizaciones no fueron conscientes de la necesidad de tomarlas. Otras limitaciones son la poca disponibilidad de recursos financieros dedicados a la capacitación, la pobre valoración de la relación costo-beneficio de los servicios consultivos, así como el limitado reconocimiento a la diferenciación entre los modelos de consultoría.

A futuro deberá continuarse con la aplicación y perfeccionamiento del proceso de consultoría formativa como herramienta de gestión para el aprendizaje de los RRHH y la solución de problemas en la organización. Es de señalar que esta metodología fue ya utilizada en otros casos en Cuba, Chile y México, por lo que se encuentra en constante perfeccionamiento, a pesar de lo cual se decidió presentar solo dos casos. Basado en la experiencia en este tema se considera oportuno establecer una red de consultores interesados en su utilización, debatir con especialistas y empresas que requieren consultoría y capacitación de RRHH e investigar en profundidad el valor que conceden otros empresarios a esta experiencia.

6. Referencias

- Administrar Proyectos. (10 de mayo, 2024). *Identificación de problemas: ¿Cómo hacerlo correctamente?* <https://bit.ly/4cqU77W>
- Alonso, L., Moya, C., Vera, M., D., Corral J. y Olaya, J. (2020). Vínculo universidad-empresa: vía para la formación profesional del estudiante. *Revista Espacios*, 41(13), 14-22. Venezuela. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n13/a20v41n13p14.pdf>
- Álvarez, D. y Jiménez, K. (2020). La consultoría y asesoría: aliada estratégica para el fortalecimiento empresarial de las MIPYMES en Colombia. *Tendencias*, 21(1), 252-271. <https://doi.org/10.22267/rtend.202101.136>
- Alles, M. (2020). *Formación en la Práctica: Volumen 2*. Ediciones Granica.
- Bouwmeester, O., Heusinkveld, S. y Tjemkes, B. (2022). Intermediaries in the relevance-gap debate: A systematic review of consulting roles. *International Journal of Management Reviews*, 24(1), 51-77. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12267>
- Bravo, L. (2023). *Diferencias entre entrenamiento y capacitación. Venta Proactiva B2B*. <https://bit.ly/3RRhmQx>

- Brutti, F. (2023). *Consultoría empresarial: qué es y cómo beneficia a tu empresa*. The Power. <https://thepower.education/blog/consultoria-empresarial-que-es>
- Calleja, C. (2024). *Consultoría*. PwC Consulting. <https://www.pwc.es/es/consultoria.html>
- Carrió, A. (2022). *Consultoría 101: ¿qué es una Consultoría?* Entra en Consultoría. <https://entraenconsultoria.com/tips/consultoria-101-que-es-una-consultoria/>
- CEGOS. (17 de junio de 2024). *Aprendizaje, desarrollo y transformación*. <https://www.cegos.es/>
- Clavijo, C. (2023). *Qué es una consultoría empresarial, qué tipos hay y cómo realizarla*. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/sales/consultoria-empresarial>
- Coleti, J. de C., Antoniassi, L., Rodrigues, L. y Macedo, K. (2023). O papel da consultoria empresarial na sobrevivência das microempresas e nas empresas de pequeno porte. *Brazilian Journal of Development*, 9(2), 7640-7651. <https://bit.ly/3z1Zreh>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. Octava Edición. McGraw Hill. México.
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano*. Quinta edición. Pearson Educación, México.
- Diller, M., Asen, M. y Späth, T. (2020). The effects of personality traits on digital transformation: Evidence from German tax consulting. *International Journal of Accounting Information Systems*, 37, 100455. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2020.100455>
- Etecé. (2022). *¿Qué es el coaching?* Equipo editorial, Etecé. <https://concepto.de/coaching/#ixzz8c81Y5ZoN>
- Gontareva, I., Babenko, V., Shmatko, N., Litvinov, O. y Obruch, H. (2020). The model of network consulting communication at the early stages of entrepreneurship. *WSEAS TRANSACTIONS on ENVIRONMENT and DEVELOPMENT*, 16, 390-396. <https://www.wseas.org/multimedia/journals/environment/2020/a785115-033.pdf>
- Guest Author. (2019). *Conoce los principales tipos de consultoría en las que tu negocio puede invertir para explotar su potencial*. <https://rockcontent.com/es/blog/tipos-de-consultoria/>
- Herrera, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo & desarrollo*, 23(107). <https://doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- Hyoung-Mo, K. y Gwang-Yong, G. (2008). A Study on the Effect of Quality and Benefit of Business Consulting Service on Customer Commitment. *Journal of the Korea society of IT services*, 7(1). <https://koreascience.kr/article/JAKO200822179193581.do>
- Intalentgy (17 de junio de 2024). *Consultoría y Entrenamiento*. <https://intalentgy.com/consultoria-y-entrenamiento>
- Jewell, D., Jewell, S. y Kaufman, B. (2022). Designing and implementing high-performance work systems: Insights from consulting practice for academic researchers. *Human*

- Resource Management Review*, 32(1), 100749.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100749>
- Kenjo. (2024). *Formación y desarrollo de los empleados: guía para los responsables de RRHH*.
<https://www.kenjo.io/es/guia-formacion-y-desarrollo-de-empleados>
- Kubr, M. (2000). *La consultoría de empresas*. Limusa.
- Malikova, D. y Abduganieva, F. (2023). The Role of Consulting in the Modern Economy. *Global Scientific Review*, 12, 1-4.
<https://www.scienticreview.com/index.php/gsr/article/view/148>
- Muñiz, R. (2023). *¿Qué es y cómo puede ayudarte una consultoría?*. RMG Marketing & Ventas.
<https://www.rmg.es/que-es-consultora/>
- Padilla, P. (2022). Formación en Recursos Humanos: una necesidad constante. *Gestión de Personas y Administración Pública*. <https://bit.ly/3XF090m>
- Polo, J. (14 junio de 2024). *Mapify, Nueva Opción para crear Mapas Mentales con IA*.
<https://bit.ly/4blgb2E>
- Reina, M. (2020). *Gestión de la formación en la empresa*. Difusora Larousse México.
- Rivera, L. (2023). *¿Qué es la Consultoría Empresarial y cuáles son sus beneficios?*
<https://bit.ly/4cMf65b>
- Samanes, B. y Clares, P. (2021). Hacia un ecosistema de investigación sobre formación profesional en España. *Revista de investigación educativa*, 39(1), 249-264.
<https://doi.org/10.6018/rie.424901>
- Sayyadi, M., Collina, L. y Provitera, M. (2023). The End of Management Consulting as We Know it?. *Management Consulting Journal*, 6(2). <https://doi.org/10.2478/mcj-2023-0009>
- Solís, D. (2023). *Consultoría empresarial: qué es y por qué es importante*.
<https://www.emprenderalia.com/consultoria-empresarial/>
- STANDBY. (2022). *Consultoría*. <https://standby.es/consultoria/>
- TalenTia (15 de febrero, 2021). *El nuevo rol del departamento de RRHH como activo estratégico de la empresa*. <https://bit.ly/3ziOSsk>
- Tavoletti, E., Kazemargi, N., Cerruti, C., Grieco, C. and Appolloni, A. (2022). Business model innovation and digital transformation in global management consulting firms. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 612-636.
<https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2020-0443>
- TrepCamp. (2022). *Diplomado de Formación Emprendedora. Materiales docentes*. (inédito).
- Udemy Business. (2024). *The skill that will define the Future of Human Resources*. E-Book.
<https://bit.ly/4btqMZn>

- Vial, G., Cameron, A. F., Giannelia, T. y Jiang, J. (2023). Managing artificial intelligence projects: Key insights from an AI consulting firm. *Information Systems Journal*, 33(3), 669-691. <https://doi.org/10.1111/isj.12420>
- Walterman, R. (2017). *Servicios de Consultoría para Empresas ¿Qué Son, Qué Funciones Cumplen?* <https://bit.ly/4cmO7NH>
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. Sexta edición en español. McGRAW-HILL Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.

AUTOR:

Manuel Ramón González Herrera

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México.

Experiencia académica de 42 años en la docencia universitaria e investigación en países como España, Cuba, Perú, México, Chile, Brasil, Nicaragua, Canadá, Estados Unidos y Croacia. Participación en 47 proyectos de investigación, y más de 20 consultorías relacionadas con la línea de investigación Gestión Sustentable del Turismo, así como 25 estancias académicas y de investigación. Director de 2 estancias posdoctorales, 7 tesis doctorales y 21 tesis de maestrías. Participación en 122 eventos científicos internacionales y 57 eventos nacionales como ponente. Autor de 17 libros, 40 capítulos de libros, 76 artículos en revistas científicas, y 48 artículos en memorias de eventos. Colaboración en diferentes comités editoriales de revistas científicas y eventos. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores -SNI- Nivel I
manuel.gonzalez@uacj.mx

Orcid ID: <http://orcid.org/0000-0002-2104-4702>

Scopus ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57202302513>

Google Scholar: https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=RP8_CQMAAAAJ

ResearchGate: <https://acortar.link/5Odi4R>

Academia.edu: <https://uacj.academia.edu/ManuelGonzalez>