

**TRABAJO DE GRADUACIÓN
ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
INFORME DEL TUTOR**

Nombre de la alumna: Norma Aracely Silva Garcia **Carné:** 0130068

Valoración sobre el desarrollo de la investigación: metodología, técnicas y fuentes utilizadas:

El interés mostrado por la estudiante era notorio desde el inicio del seminario, se mostró anuente a realizar una buena investigación y aportar lo mejor en la metodología, técnicas y fuentes consultadas para enriquecer el trabajo y desarrollarlo de forma exitosa.

Comentario preciso y breve sobre el logro de los objetivos del trabajo de graduación:

Los objetivos planteados por la estudiante siempre fueron precisos, lo que le permitió cumplir con todas las metas planteadas y poder alcanzar los objetivos del seminario, únicamente se le solicita que corrija la redacción de la introducción, análisis de los resultados, así como los comentarios personales emitidos, toda vez que algunos aparecen aun redactados de forma incongruente.

CALIFICACIÓN

Zona acumulada por avance de investigación durante tutoría:	70.80 puntos
Revisión y aprobación final del Tutor-Metodólogo:	<u>14.00 puntos</u>
Total:	84.80 puntos

Criterio general que sustenta la aprobación o no de la Investigación Bibliográfica:

La estudiante cumplió con la entrega del seminario en el tiempo solicitado, mostró mucho interés por realizar el proceso de investigación bibliográfica, estuvo presente en las clases virtuales y de forma regular participó en las revisiones en clase, razón por la que se da por **APROBADO** el Seminario de Recursos Humanos.

Licda. Flor de Abril Estrada Orantes
Nombre del Tutor



Firma del Tutor

Lugar y fecha: Guatemala 25 de junio 2022



Galileo
UNIVERSIDAD

La Revolución en la Educación

Agnitio
Operis

15/11/2022

UNIVERSIDAD GALILEO
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS, INFORMÁTICA
Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN
INSTITUTO DE EDUCACIÓN ABIERTA
FISICC-IDEA

SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS

**“Las Ventajas Competitivas de las Empresas Consultoras de Recursos Humanos,
como Respuesta a la Problemática Organizacional”**

PRESENTADO POR:

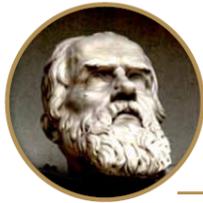
Norma Aracely Silva García

Carné IDE0130068

Previo a optar el grado académico de:

LICENCIATURA EN INFORMÁTICA Y ADMINISTRACIÓN
DE RECURSOS HUMANOS

Guatemala, 15 de noviembre de 2022



Galileo
UNIVERSIDAD

La Revolución en la Educación



UNIVERSIDAD GALILEO
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS, INFORMÁTICA
Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN
INSTITUTO DE EDUCACIÓN ABIERTA
FISICC-IDEA

SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS

**“Las Ventajas Competitivas de las Empresas Consultoras de Recursos Humanos,
como Respuesta a la Problemática Organizacional”**

PRESENTADO POR:

Norma Aracely Silva García

Carné IDE0130068

Previo a optar el grado académico de:

LICENCIATURA EN INFORMÁTICA Y ADMINISTRACIÓN
DE RECURSOS HUMANOS

Guatemala, 15 de noviembre de 2022

Índice

	Páginas
1. Introducción.....	1
2. Objetivos.....	3
2.1 Objetivo General	3
2.2 Objetivos Específicos	3
3. Método	4
3.1 Técnica	4
4. Marco Teórico.....	5
4.1 Antecedentes	5
4.2 Definición de Consultoría	8
4.2.1 <i>Autores</i>	8
4.2.1.1 Milan Kubr.	8
4.2.1.2 Asociación Española de Consultoría.....	8
4.2.1.3 Edgar Schein.....	9
4.2.1.4 Carlos Rene Lagos.....	9
4.2.1.5 Idalberto Chiavenato.	9
4.2.1.6 Margarita Guerrero.....	10
4.3 Aspectos Generales de la Consultoría	10
4.3.1 <i>Modelos de Consultoría</i>	10
4.3.1.1 Modelo de Contratación de un Servicio Experto.	10
4.3.1.2 Modelo Médico- Gerencia.....	11
4.3.1.3 Modelo Médico-Paciente.	11
4.3.1.4 Modelo de Abogado.	12
4.3.1.5 Modelo Generalista.	12
4.3.1.6 Modelo de Empresa Especializada en la Práctica.	13
4.3.1.7 Modelo de Colaborador en la Solución de Problemas.	13
4.3.1.8 Modelo de Identificador de Alternativas.....	14
4.3.1.9 Modelo de Pequeña Empresa Tipo Boutique.....	14
4.3.2 <i>Tipos de Consultores</i>	15
4.3.2.1 Consultores Internos.....	15
4.3.2.2 Consultores Externos.....	17
4.3.2.3 Tipos de Consultores Externos.....	18

4.3.2.3.1	<i>Oficinas de Consultoría Multifuncionales</i>	18
4.3.2.3.2	<i>Empresas de Contabilidad como Asesores Empresariales</i>	18
4.3.2.3.3	<i>Oficinas de Consultoría para Pequeñas y Medianas Empresas</i>	19
4.3.2.3.4	<i>Consultores Independientes</i>	19
4.3.2.3.5	<i>Equipos de Consultores Internos y Externos</i>	19
4.3.3	<i>Roles de los Consultores</i>	20
4.3.3.1	<i>El Aventurero Mental</i>	20
4.3.3.2	<i>El Tipo Navegante</i>	20
4.3.3.3	<i>El Arquitecto de Sistemas</i>	21
4.3.3.4	<i>El Copiloto Amigable</i>	21
4.3.3.5	<i>El Experto</i>	22
4.3.3.6	<i>El Especialista Técnico</i>	22
4.3.3.7	<i>El Motivador</i>	22
4.4	<i>Recursos Humanos en las Organizaciones</i>	23
4.4.1	<i>Definición de Recursos Humanos</i>	23
4.4.1.1	<i>Gestión</i>	23
4.4.1.2	<i>Capital Humano</i>	24
4.4.2	<i>Administración de Recursos Humanos</i>	24
4.4.3	<i>El Proceso de Administración de Recursos Humanos</i>	25
4.4.4	<i>Conceptualización de los Procesos de Recursos Humanos</i>	26
4.4.4.1	<i>Integración</i>	26
4.4.4.1.1	<i>Mercado de Trabajo</i>	26
4.4.4.1.2	<i>Reclutamiento</i>	26
4.4.4.1.3	<i>Selección</i>	27
4.4.4.1.4	<i>Socialización</i>	28
4.4.4.2	<i>Organización</i>	29
4.4.4.2.1	<i>Planeación</i>	29
4.4.4.2.2	<i>Descripción y Análisis de Puestos</i>	30
4.4.4.2.3	<i>Evaluación del Desempeño</i>	32
4.4.4.3	<i>Retención de Recursos Humanos</i>	32
4.4.4.3.1	<i>Administración de Sueldos y Salarios</i>	32
4.4.4.3.2	<i>Planes de Prestaciones Sociales</i>	34
4.4.4.3.3	<i>Higiene y Seguridad en el Trabajo</i>	34
4.4.4.3.4	<i>Calidad de Vida en el Trabajo</i>	35

4.4.4.3.5	<i>Relaciones Laborales</i>	36
4.4.4.4	Desarrollo	36
4.4.4.4.1	<i>Capacitación</i>	36
4.4.4.4.2	<i>Desarrollo de Personal</i>	37
4.4.4.4.3	<i>Desarrollo Organizacional</i>	37
4.4.4.5	Auditoría.....	38
4.4.4.5.1	<i>Banco de Datos</i>	38
4.4.4.5.2	<i>Ética y Responsabilidad Social</i>	39
4.5	Soluciones que Aportan las Empresas Consultoras	39
4.5.1	<i>Consultoría para Reclutamiento de Personal</i>	40
4.5.2	<i>Consultoría para Selección de Personal</i>	41
4.5.3	<i>Consultoría en Descripción y Análisis de Puestos</i>	42
4.5.4	<i>Consultoría en Evaluación del Desempeño</i>	42
4.5.5	<i>Consultoría en Remuneración del Personal</i>	43
4.5.6	<i>Consultoría en Capacitación</i>	44
4.5.7	<i>Consultoría en Desarrollo de Personal</i>	45
4.6	Empresas Consultoras de Recursos Humanos en Guatemala	46
4.7	Empresas Consultoras de Recursos Humanos en Latinoamérica.....	48
4.8	Empresas Consultoras de Recursos Humanos en Estados Unidos.....	49
4.9	Empresas Consultoras de Talla Mundial.....	50
4.10	Ventajas Competitivas de las Empresas Consultoras.....	52
4.10.1	<i>Facilitadores del Cambio</i>	52
4.10.2	<i>Asesoría de Expertos</i>	53
4.10.3	<i>Enfoque en la Estrategia Organizacional</i>	54
4.10.4	<i>Enfoque al Fortalecimiento de la Cultura Organizacional</i>	56
4.10.5	<i>Incremento de la Productividad</i>	57
4.10.6	<i>Optimización del Tiempo de Respuesta</i>	57
4.10.7	<i>Avances hacia la Era de la Digitalización de los Servicios</i>	58
4.10.8	<i>Ubicación Geográfica</i>	58
4.10.9	<i>Apoyo a Pequeñas Empresas</i>	59
4.10.10	<i>Empresas Familiares</i>	59
4.10.11	<i>Calidad Certificada</i>	60
4.10.12	<i>Administración de Recursos Humanos a Escala Global</i>	61
4.10.13	<i>Actualización en las Nuevas Tendencias de Recursos Humanos</i>	62

4.11 Factores Primordiales al Contratar a una Empresa Consultora	63
4.11.1 Identificación de las Necesidades de la Organización	63
4.11.2 Especificaciones	64
4.11.3 Selección de Proveedores	64
4.11.4 Negociación y Contratación del Servicio	65
4.11.5 Provisión del Servicio	65
4.11.6 Continuidad y Cierre	66
4.11.7 Cláusulas de un Contrato de Consultoría	66
4.11.8 La Ética en la Consultoría	67
5. Análisis de los Resultados	68
5.1 Análisis	68
6. Conclusiones	73
7. Recomendaciones	74
8. Palabras Clave	75
9. Bibliografía	79
9.1 E-grafía	80
10. Anexos	82
10.1 Anexo 1. Fichas Bibliográficas	82

1. Introducción

Para la implementación de la investigación bibliográfica, se plantea el tema de las empresas consultoras de recursos humanos, desde los eventos históricos que impulsaron el surgimiento, hasta la evolución que han experimentado a través de los años. Así mismo, se indagarán las diferentes definiciones de consultoría descritas por aquellos autores que se han enfocado en el estudio del tema.

A continuación, se analizarán los diferentes modelos de consultoría, es decir, qué clase de relaciones establecen los consultores con los clientes. Además, se incluirán cuáles son los tipos de empresas consultoras disponibles en el mercado y cuáles son los roles que asumen los profesionales expertos en consultoría para adaptarse al entorno organizacional.

Antes de proseguir con la investigación de las empresas consultoras, se conceptualizarán los diferentes procesos que se llevan a cabo en la administración de recursos humanos, con el fin de integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a los trabajadores que forman parte de las organizaciones. Por lo tanto, esta investigación incluirá breves definiciones para que tanto el autor de la tesina, como los lectores, actualicen los conocimientos en base a los criterios planteados en los diferentes libros de referencia.

Toda vez conceptualizados dichos procesos, se hará un resumen de las soluciones que aportan las empresas consultoras a los diferentes procesos de recursos humanos, en base a las experiencias plasmadas por los autores individuales y corporativos sobre procesos realizados en organizaciones pequeñas, medianas y grandes.

Luego se hará un sondeo de los servicios que brindan las empresas consultoras de recursos humanos, para suplir las necesidades de sus clientes en función de la ubicación geográfica, en las regiones de Guatemala, Latinoamérica y Estados Unidos. Esto permitirá evaluar cómo dichos

servicios contribuyen a la consecución de las metas individuales y colectivas en las diferentes regiones geográficas. Será oportuno agregar información sobre las empresas de talla mundial para establecer las diferencias que las distinguen de sus homólogos en los países latinoamericanos en lo que respecta a procesos y servicios.

Enseguida, se describirán cuáles son las ventajas competitivas de las empresas consultoras de recursos humanos, es decir, todas aquellas características que las hacen sobresalir en el mercado y las transforman en atractivas para las organizaciones. Para ello, se tomará como base una lista de necesidades que se observan en las organizaciones, entre ellas, la adaptación al cambio en una época en que, tanto los trabajadores, como las organizaciones, deben afrontar grandes desafíos, sin perder de vista las metas de productividad, así como, la necesidad de adaptarse a la era de la digitalización, la globalización y las nuevas tendencias en la administración de recursos humanos.

De igual manera, se indagará por qué las pequeñas y medianas empresas, las organizaciones no gubernamentales y las empresas familiares son las que más demandan los servicios de las empresas consultoras de recursos humanos para el logro de sus objetivos.

Asimismo, se estudiarán cuáles son los factores que los representantes legales o altos mandos de las organizaciones deberán de tomar en cuenta en el momento de seleccionar a una empresa consultora de recursos humanos, con la intención de optimizar la inversión que realizan en el momento de decidir la contratación.

Para concluir la investigación se profundizará aspectos tales como, si es o no recomendable realizar un contrato por escrito con la empresa consultora, donde se establezcan los compromisos entre el cliente y el proveedor, las fechas de entrega de resultados, el costo de la consultoría y otros aspectos; cabe señalar que, en esta parte del proyecto se incluirán cuáles son las certificaciones de calidad que avalan a las empresas consultoras y la ética en la consultoría profesional.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Desarrollar una investigación bibliográfica que permita estudiar el origen, la definición y a los integrantes de las empresas consultoras de recursos humanos, identificar las soluciones que aportan a las organizaciones y determinar las ventajas competitivas que las caracterizan.

2.2 Objetivos Específicos

- Estudiar el origen, la definición y a los integrantes de las empresas consultoras de recursos humanos, con el fin de conocer cómo surgieron, cuál es el fin primordial y quiénes son los diferentes profesionales que llevan a cabo las funciones de consultoría en las organizaciones.
- Identificar las soluciones que aportan las empresas consultoras de recursos humanos a las organizaciones, con el fin de determinar qué tan fundamental es la contribución que hacen a los diferentes procesos de administración de personal y cuál es el impacto que tienen en la consecución de las metas individuales y colectivas.
- Determinar las ventajas competitivas que caracterizan a las empresas consultoras de recursos humanos, con el fin de conocer cuáles son los factores que se deben tomar en cuenta en el momento de contratar los servicios que ofrecen.

3. Método

El método que será utilizado es el de investigación bibliográfica, el cual tiene diferentes definiciones, la más completa es la siguiente: Desarrollar habilidades particulares para apropiarse del conocimiento por medio de la investigación, exposición, decodificación y estructura de la información. Igualmente se apoya en habilidades concernientes al procesamiento por medio del análisis y síntesis, amén de las destrezas en aplicación del conocimiento. (Méndez & Astudillo, 2008, pág. 15).

El método de investigación bibliográfica consiste en un proceso dinámico de recopilación de la información que se encuentra en las diferentes fuentes, donde los autores han plasmado el conocimiento y la experiencia que adquirieron en el transcurso del tiempo sobre determinado tema de interés general. Además, la investigación bibliográfica permite que el investigador desarrolle la habilidad de analizar, discriminar y resumir el conocimiento, de manera que pueda plantearlo en una forma comprensible para otros lectores.

3.1 Técnica

La técnica que será utilizada en la investigación bibliográfica será la del fichaje, que consiste en la utilización de tarjetas de 7.5 cm por 12.5 cm. En estas tarjetas o fichas se anotan los datos editoriales preestablecidos por la Asociación Americana de Psicología (APA), la Asociación de Lenguas Modernas (MLA) y el modelo latino (ML). (Jurado, 2004, pág. 38).

La técnica de fichaje es la forma en que se resume la información de las fuentes donde se obtuvieron los datos, cada ficha se elabora en un formato específico que consiste en una tabla de contenido, esta incluye datos sobre las fuentes de información que se utilizaron para llevar a cabo la investigación, tales como, el área de estudio, título del libro, datos editoriales, el tema, el subtema, la cita y el número de página. En el Anexo 9.1 de este proyecto puede ver un ejemplo.

4. Marco Teórico

4.1 Antecedentes

En plena Revolución Industrial, a finales del Siglo XIX, la creciente complejidad tecnológica, operativa y de gestión de las mayores organizaciones industriales resulta difícil de gestionar por los ejecutivos de entonces. Es cuando las organizaciones comienzan a plantearse la necesidad de apoyarse puntualmente en expertos externos que las asesoren en esta función. (Asociación Española de Empresas de Consultoría [AEC], 2002a, pág. 17).

La Revolución Industrial fue el punto de partida de las empresas consultoras, las cuales surgieron con el fin de brindar soporte a las operaciones y elevar la productividad en las fábricas. Empezaron con estudios de tiempos y movimientos; luego ampliaron los servicios a otras áreas administrativas, entre ellas administración de recursos humanos.

Entre 1860 y 1920, Frank Bunker Gilberth volvió eficientes los movimientos de la producción mediante los estudios de tiempo y movimientos; Frederick W. Taylor inició la administración científica; Frank Bunker, a través del estudio de tiempo y movimientos ayudó a los trabajadores a emplear la capacidad de producción, con el incremento de la eficiencia en los movimientos de producción; Edwin Booz creó en Chicago una de las primeras empresas consultoras del tipo que actualmente se conoce con el nombre de Servicios de Investigación Comercial (Business Research Services). (Flamenco, s.f., pág. 3).

Por más de medio siglo (1860 - 1920), hombres visionarios se percataron de la necesidad de contar con expertos en determinadas áreas, cuyo objetivo primordial era asesorar a las organizaciones. Fue así como surgieron profesionales especialistas que llegaron a dominar las técnicas, de tal manera que ganaron notoriedad en el mercado por los métodos que implementaron.

En 1896, el doctor ingeniero químico, Arthur Dehon Little, profesor del Massachusetts Institute of Technology (MIT) crea la empresa del mismo nombre (Arthur D. Little), con el fin de prestar soporte técnico en ingeniería a la floreciente industria manufacturera, carente de recursos técnicos especializados, pero muy necesitada del conocimiento. Esta empresa, considerada la pionera de la consultoría de gestión (management consulting) establece los principios embrionarios del concepto de consultoría que ha prevalecido hasta el momento actual. (AEC, 2002b, pág. 17).

En 1986, surgieron las primeras empresas consultoras con el objetivo de brindar servicios especializados. En este período se establecieron las bases de los servicios de consultoría en los procesos operativos y ahora abarcan otras áreas administrativas, entre ellas recursos humanos y sus diferentes procesos.

Entre 1939 y 1943, la consultoría por cuenta de los gobiernos, y del ejército, desempeñó un papel crucial durante la Segunda Guerra Mundial. Los Estados Unidos en particular comprendieron que la guerra planteaba un grave problema de gestión y que era esencial contar con los mejores expertos en gestión y dirección del país para ganar en el campo de batalla. La reconstrucción de posguerra, la rápida expansión de las empresas unida a la aceleración de los cambios tecnológicos, la aparición de nuevas economías en desarrollo y la intensificación de la internacionalización de la industria, el comercio y las finanzas mundiales crearon oportunidades particularmente favorables y demandas de servicios de consultoría de empresas. (Flamenco, s.f., pág. 3).

Después de la Segunda Guerra Mundial, las empresas consultoras empezaron a incursionar en el sector público y el ejército, ya que se observó la necesidad de tener una buena estrategia para afrontar la guerra, además de la urgencia de apoyo a una economía debilitada en la posguerra.

En el Siglo XX, el modelo más común de consultoría es, ciertamente, la adquisición de información experta o de un servicio experto. El comprador, por lo general un gerente individual o algún grupo de organización, define una necesidad y concluye que la organización no tiene ni recursos ni tiempo para satisfacer esa necesidad. Entonces buscará a un consultor que le proporcione la información o el servicio. (Schein, 1988a, pág. 3).

A partir del Siglo XX, las pequeñas empresas y las organizaciones no gubernamentales se percataron de dos aspectos fundamentales, la necesidad de profesionales expertos y el alto costo de implementar departamentos de recursos humanos, por lo que decidieron tercerizar algunos servicios en consultores especializados y reducir así los costos administrativos. Fue así como las empresas consultoras incursionaron en el sector gobierno donde encontraron grandes áreas de oportunidad que permitieron mejorar la productividad y hacer más eficientes los servicios del sector público.

En el Siglo XXI, la tecnología también facilita la subcontratación de las actividades de recursos humanos con proveedores de servicios especializados, al permitirles acceso por Internet, en tiempo real, a la base de datos de información de recursos humanos del empleador. (Dessler & Varela, 2011a, pág. 21).

La tecnología, es decir la implementación de procesos automatizados en las actividades de recursos humanos, no solo permitió mejorar la comunicación interna y externa sino también llevar a cabo procesos más rápidos y eficientes, a través de portales y aplicaciones amigables que los usuarios pueden utilizar de acuerdo con los objetivos individuales y organizacionales. Hasta la fecha, las empresas que van a la vanguardia en aspectos relacionados con tecnología obtienen mejores resultados y esto se ve reflejado en los informes estadísticos o de medición de la productividad en las organizaciones.

4.2 Definición de Consultoría

4.2.1 Autores

4.2.1.1 Milan Kubr. La consultoría se define como cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de esta, sino que ayuda a los que lo son. Es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia de manera objetiva e independiente a la organización cliente, para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones. (Kubr, 1997a, pág. 3).

La consultoría es cualquier servicio brindado por personas especializadas ajenas a la organización, con el propósito de solucionar los diferentes problemas que se presentan tanto en las áreas operativas como en las administrativas. Los contratos de servicios pueden incluir a uno o varios consultores que observan los procedimientos de manera objetiva y aportan ideas para implementar mejoras.

4.2.1.2 Asociación Española de Consultoría. “Actividad profesional relativa a los servicios especializados prestados a una compañía o institución para asesorar y ayudar en la mejora de su gestión, operaciones y resultados financieros”. (AEC, 2002c, pág. 17).

La consultoría debe ser llevada a cabo por personas profesionales en determinada área, la profesionalidad del consultor se evalúa en función del grado de especialización que tenga en el tema, además de la educación formal e informal y la experiencia adquirida con los años; los servicios aplican a cualquier departamento de la organización, ya sea gestión de operaciones, administración de recursos humanos u otros.

4.2.1.3 Edgar Schein. “Conjunto de actividades del consultor que ayuda al cliente a percibir, entender y actuar sobre los hechos del proceso que suceden en su entorno, con el fin de mejorar la situación según el deseo del propio cliente”. (Schein, 1988b, pág. 9).

A través de la consultoría los clientes, entre ellos los representantes legales, administradores o gerentes, buscan la manera de entender en qué fase de las funciones administrativas se dan los problemas que afectan los resultados de la organización. Los hechos recabados por los consultores son trascendentales para la toma de decisiones.

4.2.1.4 Carlos Rene Lagos. De acuerdo con la definición del Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido, cita por OIT (7), se dice que la consultoría es el servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos, recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones. (Lagos, 1994a, pág. 8).

La consultoría debe ser llevada a cabo por profesionales que, de preferencia deben tener estudios superiores, como maestrías locales e internacionales en el campo donde se desarrollan, además de amplia experiencia en los diferentes procesos administrativos en una variedad de sectores empresariales, de manera que puedan hacer un aporte significativo a las organizaciones que asesoran.

4.2.1.5 Idalberto Chiavenato. En la consultoría de procesos, cada equipo es coordinado por un consultor en procesos humanos y en información. Éste opera como un tercero y con su coordinación provoca intervenciones que tienen el objeto de establecer metas y objetivos, mejorar el proceso de toma de decisiones, impulsar la participación, desarrollar sentimientos, liderazgo, confianza y creatividad. (Chiavenato, 2007a, pág. 424).

La consultoría de procesos puede incluir equipos de trabajo formados tanto por consultores internos como externos. La ventaja de este modelo de consultoría es que los consultores internos, es decir, los trabajadores especializados en diferentes áreas y procesos organizacionales que son invitados a participar en los equipos de mejora; en primer lugar conocen la empresa y sirven de guía para los consultores externos en lo que se refiere a la cultura organizacional y en segundo, la antigüedad en el puesto genera cierto sentido de compromiso en las personas.

4.2.1.6 **Margarita Guerrero.** Es un servicio profesional, un proceso de retroalimentación donde el consultor aprende de los miembros de la organización y éstos a su vez, guiados por el consultor, pueden generar un estado de sinergias que permita activar el conocimiento acumulado en el personal” Durante el proceso, ocurre un intercambio de conocimientos, habilidades y aptitudes en el que ambos aprenden a penetrar en los problemas y a encontrar las soluciones viables para resolverlos. (Guerrero, 2019, pág. 5).

La consultoría requiere sinergia, la cual se define como la acción conjunta de los consultores externos e internos. Esta aporta un gran valor al resultado de los procesos de consultoría, por ejemplo, en lugar de oponerse al proceso los trabajadores se comprometen y colaboran.

4.3 Aspectos Generales de la Consultoría

4.3.1 Modelos de Consultoría

4.3.1.1 **Modelo de Contratación de un Servicio Experto.** El comprador, por lo general un gerente individual o algún grupo de la organización, definen una necesidad y concluyen que la organización no tiene ni recursos ni tiempo para satisfacer esa necesidad. Este modelo de consultoría implica que el gerente y el consultor pasarán por un período de diagnóstico conjunto. Ninguna estructura o proceso organizacional es perfecto: toda organización tiene fuerzas y

debilidades. Por tanto, el gerente percibe que algo anda mal porque el cumplimiento o el estado de ánimo no están como debería, no debería entrar en acción hasta que tenga una idea clara de las fuerzas y debilidades de la estructura y los procesos actuales. (Schein, 1988c, pág. 4).

El modelo de contratación de servicios de expertos es el más utilizado por las organizaciones sin fines de lucro, porque les permite disminuir los costos de operación y a la vez, contar con profesionales especializados sin tener que implementar un departamento de recursos humanos.

4.3.1.2 Modelo Médico- Gerencia. La empresa consultora es el internista de la profesión de consultoría gerencial que se concentra en la anatomía y el sistema circulatorio del sistema cliente, vale decir, la estructura organizacional, cultura, valores gerenciales y las capacidades de liderazgo. El enfoque es más bien generalista y los diagnósticos normalmente revelan que los problemas percibidos por el sistema cliente no constituyen el problema real, trabajando arduamente en aclarar los diagnósticos. Empresas consultoras como McKinsey & Co. tienen este enfoque altamente orientado a la implementación de los cambios recomendados. (Lagos, 1994b, pág. 59).

El modelo médico-gerencia está orientado a la estratégica organizacional, por lo que los cambios que recomienda no son específicos para un departamento, sino para toda la organización. La intención es determinar los valores, fortalecer la cultura organizacional y desarrollar líderes que lleven a la organización a alcanzar los propósitos propuestos.

4.3.1.3 Modelo Médico-Paciente. Uno o más gerentes de la organización deciden llevar a un consultor para que los revise y descubra si hay algún área organizacional que no esté funcionando adecuadamente y requiera atención. O bien el gerente puede detectar síntomas de enfermedad, por ejemplo, disminución en las ventas, grandes cantidades de quejas de los clientes

o problemas de calidad, pero no sabe cómo diagnosticar las causas de los problemas. Una de las dificultades más obvias es la creencia de que el consultor puede obtener información diagnóstica precisa por sí mismo. (Schein, 1988d, pág. 5).

El modelo médico-paciente es aquel donde el consultor asume el rol del médico que escucha, observa y recaba datos para poder emitir un diagnóstico y prescribir un plan para solucionar los problemas encontrados. Por otro lado, el representante legal, gerente o administrador, actúa como el paciente quien además de brindar toda la información que se le solicita, hace los análisis necesarios para completar el diagnóstico, sigue las instrucciones recomendadas para obtener la mejoría que necesita, coopera en la implementación de nuevos procesos para obtener los resultados propuestos y acude regularmente al consultor para que no se estanque o revierta el proceso.

4.3.1.4 Modelo de Abogado. Es el papel en el cual la empresa consultora intenta influir en el cliente. Esta abogacía toma las formas de abogacía de contenido o abogacía del proceso, vale decir, en el primero, trata de influir en determinadas metas y objetivos mientras que en el segundo, trata de influir acerca de una metodología dada. (Lagos, 1994c, pág. 59).

En el modelo de abogado, la empresa consultora trata de ganar influencia sobre la organización. Para tal efecto evalúa la visión, misión, metas y objetivos con la intención de desarrollar planes que se enfoquen al cambio de actitud, tanto de los niveles gerenciales, como de los mandos medios y operativos. Influyen de manera considerable en la toma de decisiones para cambiar el rumbo de la organización.

4.3.1.5 Modelo Generalista. Este se refiere no tanto a la especialización como a la ampliación del espectro de sus servicios, inicialmente centrada en asesorar de manera externa a una empresa con el fin de mejorar sus beneficios (management consulting) y cuya orientación al

crecimiento por volumen les ha llevado a incorporar de manera progresiva una amplia gama de servicios adicionales: consultoría tecnológica, integración de sistemas de información, servicios de externalización total o parcial de la función de tecnología de la información (TI) e incluso, tal y como se mencionaba unas líneas atrás, de procesos de negocio completos. (AEC, 2002d, pág. 18).

El modelo generalista es llevado a cabo por empresas consultoras que tienen expertos especializados en diferentes áreas, lo cual les permite ampliar sus servicios a todos o casi todos los departamentos de la organización, la gama de servicios incluye los procesos operativos, administrativos, financieros y de recursos humanos. Existen muy pocas empresas con este modelo ya que tener profesionales especializados en todas las áreas representa un alto costo para las empresas consultoras.

4.3.1.6 Modelo de Empresa Especializada en la Práctica. Es utilizada por muchas organizaciones para mejorar las áreas no focalizadas en un mercado concreto, pero sí especializadas en consultoría estratégica y de gestión. (AEC, 2002e, pág. 18).

El modelo de empresa especializada en la práctica se caracteriza por la especialización de los consultores. Este nivel de consultoría requiere profesionales que tengan, además de estudios específicos, mucha experiencia en el entorno organizacional, de manera que puedan visualizar a la organización como un todo.

4.3.1.7 Modelo de Colaborador en la Solución de Problemas. Es esta la empresa consultora ayuda al cliente a discriminar entre síntomas y causas de problemas, generando soluciones alternativas, ayudando a planear y poner en práctica acciones correctivas. Aquí, el consultor plantea muchas preguntas acerca del modo de generar datos útiles al trabajo para que el cliente se una al proceso de toma de decisiones. (Lagos, 1994d, pág. 59).

El modelo de colaborador en la solución de problemas pretende que la alta gerencia de la organización se involucre para generar las soluciones; el consultor actúa como facilitador y tiene poca autoridad para efectuar cambios por sí mismo. Sin embargo, si cuenta con el apoyo necesario, puede promover cambios organizacionales significativos.

4.3.1.8 Modelo de Identificador de Alternativas. Es aquél donde el consultor se desempeña en actividades similares al rol anterior, pero sin colaborar con el cliente en la toma de decisiones, jugando un rol más bien de catalizador para que el cliente creativamente formule y explore alternativas. (Lagos, 1994e, pág. 59).

El modelo de identificador de alternativas requiere que el consultor, además de desarrollar planes y estrategias, promueva el cambio. Para aplicar dicho modelo es indispensable que la empresa consultora cuente con profesionales con habilidades de liderazgo, tales como, buena comunicación, empatía, trabajo en equipo, escucha activa, capacidad de análisis y resolución de conflictos que les serán de gran utilidad para dirigir e incentivar a todos y cada uno de los miembros del proyecto.

4.3.1.9 Modelo de Pequeña Empresa Tipo Boutique. Ofrecen un pequeño abanico de servicios aplicables a diferentes sectores de actividad. El tamaño y la especialización ha sido resumido en un solo término (boutique). (AEC, 2002f, pág. 18).

El modelo de pequeña empresa especializada, como el nombre lo indica, es pequeña en cuanto a la cantidad de consultores y limitada en los servicios que brinda, pero a la vez es especializada. Los consultores pueden aportar soluciones específicas, por ejemplo, si la organización necesita contratar ejecutivos de alto nivel, tienen un sistema digitalizado con amplias bases de datos y la capacidad de evaluar tanto las aptitudes, como las actitudes de los diferentes candidatos.

4.3.2 Tipos de Consultores

4.3.2.1 Consultores Internos

En las grandes sociedades mercantiles se ha convertido en una práctica común la de contar con alguna clase de servicio interno de consultoría de empresas; las empresas multinacionales disponen de dependencias de consultoría grandes y flexibles, que pueden prestar servicios tanto a la sede como a las filiales extranjeras. Estas dependencias cuentan con especialistas técnicamente competentes y generalistas, algunos de los cuales tienen experiencia en consultoría externa de empresas o en empresas de contabilidad. La misma tendencia se puede observar en las administraciones públicas. (Kubr, 1997b, pág. 46).

Los consultores internos son aquellos trabajadores, sobre todo los ubicados en los mandos medios de la organización, que conocen el trabajo a la perfección y además tienen aptitudes de liderazgo para guiar a los subalternos y colegas. Son trabajadores muy valiosos dentro de las organizaciones, no solo por la antigüedad y compromiso que demuestran, sino por la capacidad para encontrar soluciones a los problemas que enfrentan; sin tener que asumir el costo que representan los consultores externos.

Dentro de las organizaciones hay especialistas, ejecutivos y profesionales que tienen una relación directa con tareas de diagnóstico, implementación y evaluación de cambios. Aun cuando podemos decir que esta responsabilidad es de cada miembro de la organización y de cada ejecutivo, algunos miembros de esta pueden considerar que su papel principal consiste en ayudar a cambiarla. Ejecutivos o expertos de las áreas de organización y métodos, sistemas de información, planificación o estudios, recursos humanos, desarrollo organizacional son, entre otros, personas en que su rol principal se define por su dedicación a mejorar o cambiar las situaciones existentes en la empresa. (Lagos, 1994f, pág. 46).

Los especialistas son las personas que tienen más posibilidades de llevar a cabo la función de consultores internos, debido al conocimiento que tienen sobre la organización y el entorno laboral, además de la autoridad para liderar equipos de trabajo formados por otros miembros de la organización.

Al igual que los consultores externos, el papel de estos consultores internos, que pertenecen a la organización, pudiendo ser un ejecutivo de producción, el gerente de personal o un funcionario del área de planificación, conocen tan bien o mejor que otros ejecutivos o consultores externos como funciona su organización, tanto en la parte formal como informal la red de relaciones y comunicaciones, la distribución de autoridad y el ámbito de influencia de los miembros. (Lagos, 1994g, pág. 46).

El papel de los consultores internos es muy similar al de los consultores externos, con la diferencia que, los primeros ya conocen los procesos de la organización, así como las fortalezas y debilidades tanto de los procesos como de los trabajadores. Además, con seguridad han establecido una relación de varios años con los colegas y subalternos, lo que les permite tener una mejor comunicación y resultados.

No obstante, lo anterior, las desventajas del papel de los consultores internos se derivan precisamente del hecho de que pertenecen a la organización, por lo que puede faltarles objetividad. Además, están sujetos a la estructura de poder de la organización. En la medida en que sus incrementos salariales y promociones dependen de autoridades superiores pueden estar menos inclinados a confrontar la autoridad de estas personas a levantar temas sensitivos. Por otra parte, el agente interno puede tener menos influencia y credibilidad para promover el cambio, dependiendo de cómo es percibido por el resto de los miembros de la organización. (Lagos, 1994h, pág. 46).

La desventaja de los consultores internos es que va a enfrentar muchos retos para poder implementar los cambios. Los trabajadores deben tener ese tipo de liderazgo que se gana a través del ejemplo, de manera que puedan motivar a los colegas y subalternos para que colaboren y se comprometan con el proyecto.

4.3.2.2 Consultores Externos

Cuando los gerentes encuentran poco adecuado resolver internamente la situación existente, recurren a un consultor externo, especialmente cuando tienen situaciones en las cuales es esencial un experto especializado, se trata de un asunto políticamente muy sensitivo, es necesaria una imparcialidad declarada, el tiempo es crítico, se debe mantener el anonimato de los estudios o cuando el prestigio de una persona o bien firma externa bien puede ser de utilidad. (Lagos, 1994i, pág. 52).

Los consultores externos son la opción inmediata para aquellas organizaciones que ya han intentado resolver los problemas con el apoyo de los trabajadores, es decir, han formado equipos de mejora con personas de las áreas operativas y de los diferentes niveles de las áreas administrativas; sin embargo, no han logrado obtener resultados satisfactorios.

Así, el consultor externo es un consultor ajeno a la organización, que puede proporcionar al cliente un punto de vista diferente desde una posición de mayor objetividad. Usualmente, se le concede un alto estatus o grado de influencia dentro del sistema cliente y mayor libertad de acción que un consultor interno. Además, este consultor, por ser externo a la organización, es menos susceptible a las luchas internas de poder. (Lagos, 1994j, pág. 52).

El consultor externo surge a raíz de la necesidad de la organización de resolver con prontitud y calidad los problemas que afronta. Los resultados cuantitativos influyen para tomar la decisión de contratación de consultores externos, por ejemplo, la disminución de la productividad.

4.3.2.3 Tipos de Consultores Externos

4.3.2.3.1 Oficinas de Consultoría Multifuncionales. Una oficina de consultoría que dé empleo a varios centenares de profesionales se puede considerar considerable, pero hay incluso 25 organizaciones gigantescas que tienen más de 1000 consultores de plantilla. La mayor parte de esas organizaciones actúan como empresas multinacionales, con filiales en 20 o más países. Su dimensión les permite tratar con una amplia gama de clientes y ocuparse de problemas de dirección de empresas sumamente difíciles; a veces se las designa como oficinas de consultoría de empresas con servicios completos que proporcionan conjuntos globales de servicios. (Kubr, 1997c, pág. 42).

Las empresas consultoras multifuncionales atienden a clientes del mismo nivel, es decir, corporaciones internacionales y multinacionales con una gran cantidad de trabajadores y con sedes en diferentes países. Esto permite que, sin importar la ubicación y la cultura del país, los procedimientos de la organización sean los mismos en todas las sedes.

4.3.2.3.2 Empresas de Contabilidad como Asesores Empresariales. Los servicios consultivos empresariales establecidos como divisiones de empresas de contabilidad se han transformado, en la última década, en grandes oficinas de consultoría multifuncionales. Actualmente son las empresas profesionales más grandes del mundo no sólo en contabilidad y auditoría, sino también en consultoría de pequeñas empresas. El entorno de una empresa de contabilidad le permite disponer de conocimientos especializados, una imagen, contactos y oportunidades de trabajo. (Kubr, 1997d, pág. 43).

Las empresas de contabilidad como asesores empresariales fueron las primeras en brindar servicios en procesos contables y financieros. Hoy en día, han ampliado los servicios en función de los requerimientos de los clientes y han abarcado otras áreas, entre ellas, recursos humanos.

4.3.2.3.3 *Oficinas de Consultoría para Pequeñas y Medianas*

Empresas. Este grupo abarca diversas organizaciones, que emplean desde unos pocos hasta entre 50 y 100 consultores. Obviamente, una oficina pequeña para los Estados Unidos puede ser muy grande en un pequeño país en desarrollo. (Kubr, 1997e, pág. 42).

Estas pequeñas y medianas empresas han permanecido en el transcurso del tiempo, a pesar de la competencia de las grandes consultoras multinacionales. El éxito radica en que conservan la mística de la profesión, conocen a sus clientes y desarrollan relaciones a largo plazo.

4.3.2.3.4 *Consultores Independientes.* Consultores Independientes.

Algunos clientes prefieren encomendar todo el cometido a una sola persona muy experimentada, que en una empresa probablemente trabajaría como jefe de un proyecto y supervisando el trabajo de varios otros consultores menos experimentados. Los consultores independientes mantienen a menudo relaciones no oficiales con otros colegas y pueden, por tal razón, agruparse para asumir tareas más complejas o pueden recomendar a otra persona para que trabaje fuera de su propia esfera de competencia. La mayor parte de ellos prestan servicios a empresas menores. (Kubr, 1997f, pág. 44).

Los consultores independientes cuentan con especialización y experiencia que agregan valor a lo que hacen. Inclusive, hay casos de ex trabajadores de las organizaciones que se han independizado y han llegado a ser consultores de sus antiguos patronos. El hecho de conocer a la organización les otorga una gran ventaja para la implementación de los proyectos de consultoría.

4.3.2.3.5 *Equipos de Consultores Internos y Externos.* También

existe otra opción comúnmente utilizada mediante el nombramiento de contrapartes, que es la de formar un equipo consultor conformado por agentes internos y externos. Cada contraparte proporciona al equipo sus recursos. Esto es, las ventajas y fortalezas asociadas con la posición de

cada uno como individuos y trabajando conjuntamente, minimizan las posibles debilidades, asegurando una mayor continuidad de la consulta. (Lagos, 1994k, pág. 65).

Los equipos de consultores internos y externos pueden agregar un valor extraordinario a los resultados en los procesos de consultoría. Por un lado, está la experiencia de los trabajadores internos que tienen el conocimiento que se requiere en la práctica y por el otro, la especialización de los consultores externos. Juntos pueden lograr que los cambios se realicen de manera más fácil y ágil.

4.3.3 Roles de los Consultores

4.3.3.1 El Aventurero Mental. Es un consultor científico que goza haciendo investigación e informando los resultados obtenidos al cliente, sin preocuparse mucho por la implementación o la comprensión de su propio reporte. Muchos estudios de nuevas aplicaciones de productos existentes, proyecciones hacia el futuro, etc. que se basarán en información cuantitativa antes que cualitativa será el producto de una consultoría de uno o varios dentro de la tendencia de aventureros mentales. (Lagos, 1994l, pág. 59).

El aventurero mental es el consultor que tiene una formación profesional basada en las ciencias puras; es muy teórico y tiene la capacidad de plasmar grandes proyectos. Sin embargo, tiene una debilidad, le es difícil llevar los planes a la práctica ya que tiene un enfoque hacia las tareas, lo que le dificulta establecer relaciones a largo plazo que le ayuden a alcanzar los objetivos. Por lo anterior, le es difícil dar seguimiento a los trabajadores involucrados en el proyecto.

4.3.3.2 El Tipo Navegante. Actúa dentro del área de planeamiento estratégico con una formación económica, financiera y matemática. Su orientación es relativamente similar a la de los aventureros mentales, pero más dedicada a asesorar empresas sobre caminos de acción competitivos, trabajando con gran cantidad de información cuantitativa. El objetivo de estos

consultores es desarrollar mejores modelos económicos para guiar las decisiones de sus clientes acerca del crecimiento. (Lagos, 1994m, pág. 59).

El consultor tipo navegante puede hacer un gran aporte a la organización, pero en campos muy limitados. Se sentirá muy cómodo si trabaja en el área financiera y lo complementará con los conocimientos de tecnología que aportan soluciones para los sistemas de información de la organización, pero es muy poco probable que pueda hacer aportes a otras áreas que forman parte de la cadena de procesos.

4.3.3.3 El Arquitecto de Sistemas. Son los consultores que diagnostican y establecen procedimientos para resolver problemas relacionados con el funcionamiento de sistemas de la empresa, generalmente en las áreas contables, informática, personal, etc. (Lagos, 1994n, pág. 59).

El arquitecto de sistemas es similar al del consultor tipo navegante, son profesionales con experiencia en áreas específicas, ellos pueden agregar mucho valor a la gestión de recursos humanos en lo que se refiere a sistemas de administración de la información, remuneraciones y controles.

4.3.3.4 El Copiloto Amigable. Son ejecutivos retirados o consultores de gran experiencia que sirven de asesores personales a ejecutivos principales de las empresas. Se encuentran mayormente en empresas pequeñas y sirven de ejecutivos sombra para ayudar a pensar al ejecutivo principal. (Lagos, 1994o, pág. 59).

El copiloto amigable es aquel consultor autónomo que, aunque no siempre tiene la oportunidad de asesorar a las organizaciones donde trabajó, sí tiene acceso a la información de organizaciones similares que podrían estar muy interesadas en contratar los servicios que ofrece y la especialización que adquirió a través del tiempo.

4.3.3.5 El Experto. En la función de experto, el consultor ayuda al cliente proporcionándole conocimientos técnicos y haciendo algo para y por cuenta del cliente; suministra información, hace un diagnóstico de la organización, emprende un estudio de viabilidad, diseña un nuevo sistema, capacita al personal en una nueva técnica, recomienda cambios orgánicos y de otro tipo, hace observaciones sobre un nuevo proyecto previsto por la dirección, etc. La dirección de la empresa debe colaborar con el experto consultor, pero esta colaboración se puede limitar a proporcionar la información que se solicite, examinar los progresos realizados, aceptar o rechazar propuestas y pedir otros consejos sobre la puesta en práctica. (Kubr, 1997g, pág. 64).

El consultor experto tiene una visión macro de los procesos, por lo tanto puede aportar el conocimiento y la experiencia que adquirió para solucionar problemas en diferentes áreas de la organización. Tiene la capacidad de analizar, diseñar, implementar y dar seguimiento a los proyectos; necesita mucha información de la organización de manera que pueda llevar a cabo planes que resuelvan los problemas existentes.

4.3.3.6 El Especialista Técnico. Es aquél en el cual la empresa consultora actúa de maestro o ejecutor de programas de enseñanza o capacitación. Aquí es clave que conozca el proceso de enseñanza de adultos y diseños de actividades docentes. (Lagos, 1994p, pág. 59).

El especialista técnico puede ser muy valioso en las áreas operativas de la organización, por ejemplo, en un taller de servicios donde va a transferir el conocimiento a las nuevas generaciones de trabajadores. Puede llegar a ser una parte esencial en los programas de capacitación de las organizaciones.

4.3.3.7 El Motivador. El consultor, en su capacidad de agente del cambio, trata de ayudar a la organización a resolver sus propios problemas dándole a conocer los procesos de organización, sus probables consecuencias y las técnicas de intervención para estimular el cambio.

En lugar de transmitir conocimientos técnicos y de sugerir soluciones, el consultor incentivador está primordialmente interesado en transmitir sus enfoques, métodos y valores con el fin de que la organización cliente pueda diagnosticar y poner remedio a sus propios problemas. En diversas descripciones de la consultoría de incentivación, surge claro y rotundo el método del comportamiento de la organización. (Kubr, 1997h, pág. 64).

El motivador debe tener habilidades de liderazgo, esta es una habilidad esencial que deben tener todos los consultores, de manera que no solo aporten soluciones a los diferentes procesos, sino que además sean agentes de cambio que motiven a los trabajadores para poner en práctica las recomendaciones.

4.4 Recursos Humanos en las Organizaciones

4.4.1 Definición de Recursos Humanos

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o tarea. Los recursos humanos se distribuyen en niveles distintos: en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea). (Chiavenato, 2007b, pág. 94).

Los recursos humanos son los individuos dotados de un cúmulo de características individuales que aportan mucho a las organizaciones. Son los trabajadores de las organizaciones que cumplen una tarea específica y agregan un gran valor para obtener los resultados esperados.

4.4.1.1 Gestión. Los recursos humanos son los únicos que pueden crear un valor añadido a partir de otros recursos. En consecuencia, el logro de un equilibrio adecuado entre el coste y la capacidad de los recursos humanos se convierte en un factor esencial de la eficacia y el éxito de las organizaciones. De ahí que, junto a los elementos anteriormente indicados, haya

surgido el concepto de gestión de los recursos humanos como distinto del concepto más estrecho de administración del personal o gestión del personal. Según este concepto, se considera que los empleados son el recurso más valioso de una organización. (Kubr, 1997i, pág. 372).

El término gestión se refiere al hecho de que las organizaciones asignan a los trabajadores el valor que le corresponde en función de las tareas que realizan. Hoy en día existen muchos recursos tecnológicos, pero hasta la fecha ninguno ha sustituido las llamadas habilidades blandas, es decir el conjunto de factores que conforman la calidad humana, sobre todo en aquellas organizaciones que brindan servicio al cliente.

4.4.1.2 Capital Humano. Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital puede valer más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además hacerla más ágil y competitiva. Por lo tanto, ese capital vale más en la medida que tenga influencia en las acciones y destinos de la organización. Para ello, la organización debe utilizar intensamente cuatro detonadores indispensables. (Chiavenato, 2007c, pág. 69).

Capital humano es otro de los términos para denominar a los recursos humanos de una organización. El término para referirse a los trabajadores puede variar de una organización a otra, algunas utilizan personal, otras utilizan recursos humanos; las nuevas tendencias también incluyen talento y capital humano. Sin importar el nombre, el enfoque cambió, ahora las organizaciones saben que podrán crecer en la medida que crezcan sus trabajadores.

4.4.2 Administración de Recursos Humanos

Los asuntos que se suelen tratar en la administración de recursos humanos se relacionan con una multiplicidad enorme de campos del conocimiento: se habla de la aplicación interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambios

organizacionales, nutrición y alimentación, medicina y enfermería, servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros/certificación. (Chiavenato, 2007d, pág. 112).

La administración de recursos humanos es una de las áreas más polifacéticas de la organización debido a que los administradores deben tener, además de las habilidades técnicas, otros atributos personales que les van a permitir cumplir la función de asesoría para todos los demás departamentos. Deben tener una gran capacidad para interactuar con los trabajadores de todos los niveles, además de ciertas características que les permitirán ser mediadores en los conflictos que puedan surgir entre los supervisores y los subalternos.

4.4.3 El Proceso de Administración de Recursos Humanos

El proceso de la administración de recursos humanos está formado por cinco subsistemas íntimamente interrelacionados e interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellos tendrá influencia sobre los demás, la cual alimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodados en todo el sistema. Los procesos básicos en la administración de recursos humanos son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. (Chiavenato, 2007e, pág. 129).

Los cinco subsistemas en que se divide la administración de recursos humanos facilitan la comprensión de las funciones que se llevan a cabo y el aporte que estas hacen a las organizaciones. Cada subsistema incluye procesos que permiten realizar diferentes tareas, desde atraer y contratar a nuevos trabajadores, incorporarlos a la organización, capacitarlos para hacer un buen trabajo, evaluarlos, incentivarlos y contar con información detallada de cada miembro de la organización.

4.4.4 Conceptualización de los Procesos de Recursos Humanos

4.4.4.1 Integración

4.4.4.1.1 Mercado de Trabajo. Está definido básicamente por las organizaciones y sus oportunidades de empleo. Cuanto mayor es el número de organizaciones en determinada región, tanto mayor el mercado de trabajo y su potencial de disponibilidad de plazas vacantes y de oportunidades de empleo. El mercado de trabajo se puede dividir de acuerdo con los sectores de actividades o de acuerdo con las categorías (como empresas metalúrgicas, de plásticos, bancos y financieras, etc.), por tamaños (organizaciones grandes, medianas, pequeñas, microempresas, etc.) o también por regiones. Cada una de estas regiones tiene características propias. (Chiavenato, 2007f, pág. 130).

El mercado de trabajo está constituido por las organizaciones ubicadas en diferentes áreas geográficas que abarcan todo tipo de industrias, se incluyen tanto las pequeñas como medianas empresas y las grandes corporaciones. Para poder alcanzar los objetivos de producción o brindar los servicios para los que fueron creadas, dichas organizaciones ofrecen oportunidades de trabajo para personas con diferentes talentos.

4.4.4.1.2 Reclutamiento. Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. (Chiavenato, 2007g, pág. 148).

El reclutamiento consiste en buscar a las personas para que participen en el proceso de selección para un puesto vacante. Buscar puede significar desde ir a los centros de afluencia donde se reúnen las personas que tienen las características para el puesto, hasta otras fuentes como anuncios en los periódicos, redes sociales, plataformas virtuales, bases de datos. Algunas organizaciones prefieren reclutar por medio de referencias de los mismos trabajadores.

En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente. Como el reclutamiento es una función de staff sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa a través de una especie de orden de servicio, generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal. Se trata de un documento que debe ser llenado y firmado por la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división. (Chiavenato, 2007h, pág. 149).

Algunas organizaciones con diferentes sedes geográficas tienen la modalidad de iniciar el proceso de reclutamiento en la sede que tiene la posición vacante; delegan en el gerente local la responsabilidad de atraer candidatos interesados y hacer una breve entrevista inicial.

4.4.4.1.3 Selección. La selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por lo tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por lo tanto, de restringirla. (Chiavenato, 2007i, pág. 169).

La selección de personal consiste en llevar a cabo un proceso que permita elegir a la persona adecuada para determinado puesto vacante. En este proceso se utilizan diferentes herramientas, tales como entrevistas y pruebas psicométricas, además de verificación de referencias laborales.

Mientras en la tarea de reclutamiento se trata de atraer con selectividad, a través de varias técnicas de comunicación, a los candidatos que posean los requerimientos mínimos del puesto vacante, en la selección, la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien. Así, el objetivo básico del reclutamiento es abastecer al proceso de selección de su materia prima: los candidatos. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización. (Chiavenato, 2007j, pág. 169).

La selección del personal es uno de los procesos esenciales en la gestión de recursos humanos. Las herramientas por utilizar varían desde una simple entrevista, hasta procesos bien estructurados que permiten tamizar a los candidatos y seleccionar a aquel que llene mejor los requisitos y aptitudes para el puesto vacante.

4.4.4.1.4 Socialización. La socialización organizacional trata de exponer al nuevo integrante las bases y premisas con las cuales funciona la organización y cómo podrá él colaborar en este aspecto. En general, en un empleo, el periodo inicial constituye una fase crucial para el desarrollo de una relación saludable entre el individuo y la organización. Se trata de un periodo de adaptación lento y difícil, en el que la rotación de personal es más elevada que en períodos subsiguientes. En el transcurso de este periodo, el nuevo integrante y el gerente deben aprender a adaptarse uno al otro. Es un aprendizaje lento y paulatino. Es la configuración lenta y paulatina del contrato psicológico. (Chiavenato, 2007k, pág. 198).

La socialización consiste en incorporar a los nuevos trabajadores a la organización, también se le conoce como proceso de inducción, tanto a la organización como al puesto de trabajo. Algunas organizaciones incluyen charlas sobre la visión, misión, valores, historia, políticas de personal, salarios y beneficios; además de otros aspectos específicos del puesto de trabajo.

4.4.4.2 Organización

4.4.4.2.1 Planeación. La planeación de personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura. La planeación de personal no siempre es responsabilidad del departamento de personal de la organización. El problema de anticipar la cantidad y calidad de personas necesarias para la organización es extremadamente necesario. (Chiavenato, 2007l, pág. 150).

La planeación de personal consiste en determinar cuántos trabajadores se necesitan para alcanzar los objetivos organizacionales. Tener más personas de las necesarias representa un alto costo para la organización; tener menos significa una baja en la producción o prestación de los servicios.

En la mayoría de las empresas industriales, la planeación de la llamada mano de obra directa (personal pagado por hora directamente relacionado con la producción industrial y ubicado en el nivel operativo) a corto plazo la hace el departamento responsable de la planeación y control de la producción (PCP). Para programar la producción, la PCP la divide, lógicamente, en programación de máquinas y equipo, programación de materiales y programación de MOD (mano de obra directamente involucrada en la producción) necesarios para satisfacer los programas de producción. (Chiavenato, 2007m, pág. 150).

Existen dos tipos de planeación, la de las áreas operativas o mano de obra directa y la de las áreas administrativas que realizan una función de servicio y provisión. Es crucial hacer ambas de manera que los procesos, tanto productivos como administrativos, se lleven a cabo con eficiencia y en los tiempos que establece la organización.

Para alcanzar todo su potencial, la organización necesita disponer de las personas adecuadas para el trabajo a realizar. En términos prácticos, esto significa que todos los gerentes deben de estar seguros de que los puestos que están bajo su responsabilidad son ocupados por personas capaces de desempeñarse adecuadamente. Esto requiere una cuidadosa planeación de personal. Existen varios modelos de planeación de personal. Algunos son generales e incluyen a toda la organización, mientras que otros son específicos para determinadas áreas. (Chiavenato, 2007n, pág. 150).

El proceso de planeación de los recursos humanos permite a las organizaciones determinar la cantidad de personas que necesitan en función de los objetivos desean alcanzar. Los procesos varían de generales a específicos, todo va a depender del área de la organización donde se desean implementar dichos procesos.

4.4.4.2.2 Descripción y Análisis de Puestos. Un puesto se puede definir como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Básicamente, tareas o responsabilidades son los elementos que componen una función de trabajo y deben ser realizados por el ocupante. Las diversas fases del trabajo constituyen el puesto completo. De este modo, un puesto es el conjunto de todas aquellas actividades desempeñadas por una única persona, que pueden ser consideradas en un concepto unificado y que ocupan un lugar formal en el organigrama. (Chiavenato, 2007o, pág. 227).

La descripción de puesto detalla las funciones que debe llevar a cabo un trabajador. Además de los requisitos personales, debe incluir la formación profesional, experiencia y todos los conocimientos necesarios para cumplir con eficiencia determinadas funciones, entre otros.

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. La descripción de puesto es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas. (Chiavenato, 2007p, pág. 227).

Los descriptores de puestos plasman por escrito todas y cada una de las tareas que debe cumplir el trabajador. Además, especifican con claridad cuándo debe realizarlas, dónde y cuál es el alcance así como los límites de la responsabilidad que tiene en función del puesto que desempeña.

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. Aunque íntimamente relacionados en sus propósitos y en los procesos de obtención de información, la descripción de puestos y el análisis de puestos son dos técnicas perfectamente distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué es lo que el ocupante hace, cómo lo hace y por qué lo hace), el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis los puestos posteriormente se valoran y se clasifican para efectos de comparación. (Chiavenato, 2007q, pág. 228).

El análisis de puestos consiste en evaluar todos y cada uno de los aspectos que involucran los puestos de trabajo, de manera que además de organizar las tareas, se asigne un valor monetario equivalente y justo. Este análisis es la base para los futuros procesos de reclutamiento y selección.

4.4.4.2.3 Evaluación del Desempeño. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. Esto depende de los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización. (Chiavenato, 2007r, pág. 243).

En el proceso de evaluación de desempeño verifica que el trabajador cumpla con las tareas que se detallan en los descriptores de puesto. Además, algunas organizaciones evalúan factores inherentes a la contribución a otros departamentos, las nuevas ideas que aporta, la orientación al logro y algunas características personales que son indispensables para los resultados de las atribuciones asignadas.

4.4.4.3 Retención de Recursos Humanos

4.4.4.3.1 Administración de Sueldos y Salarios. El salario representa una de las transacciones más complicadas ya que, cuando una persona acepta un puesto, se está comprometiendo a una rutina diaria, a un sistema estandarizado de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización y, por ello, recibe un salario. Esas personas muchas veces consideran que el trabajo es un medio para alcanzar un objetivo intermedio: su salario. (Chiavenato, 2007s, pág. 285).

El salario es un factor vital para los trabajadores, ya que representa el medio para mejorar la calidad de vida individual y la de las personas que dependen de ellos. Cabe mencionar que no todas las personas trabajan para obtener un ingreso económico, otras lo hacen por satisfacción personal o para realizarse como individuos.

Cabe definir la administración de sueldos y salarios como un conjunto de normas y procedimientos que buscan establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización. La evaluación y la clasificación de los puestos es el componente de la administración de sueldos y salarios que mantiene el equilibrio interno de éstos. (Chiavenato, 2007t, pág. 287).

La administración de sueldos y salarios debe estar estructurada de tal manera que no solo se ajuste al presupuesto de cada organización, sino también llene las expectativas de los trabajadores, quienes esperan que se recompense el esfuerzo que realizan para cumplir las tareas asignadas.

La valuación de puestos es un medio para determinar el valor relativo de cada uno de ellos dentro de una estructura organizacional y por lo tanto, la posición relativa de cada uno dentro de la estructura de puestos de la organización. Tiene como finalidad determinar la posición que ocupan cada uno de ellos en relación con los demás; es decir, las diferencias significativas que existen entre los diversos puestos son colocadas sobre una base comparativa, con el propósito de llegar a una distribución equitativa de los salarios dentro de una organización y, así, neutralizar cualquier arbitrariedad. (Chiavenato, 2007u, pág. 287).

Evaluar un puesto es asignarle un salario en función de las tareas que realiza el trabajador. A mayor responsabilidad y jerarquía, mayor será el salario que devengue, también incluye bonos adicionales que percibe el trabajador por productividad o por alcanzar los objetivos propuestos.

La política salarial es el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y la filosofía de la organización con respecto a los asuntos de remuneración de sus colaboradores. Por lo tanto, esos principios y directrices deben orientar las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso individual. La política salarial no es estática; por el contrario, es

dinámica y evoluciona debido al aprendizaje, se perfecciona gracias a su aplicación a situaciones que se modifican con rapidez. (Chiavenato, 2007v, pág. 306).

La política salarial debe estar muy bien estructurada dentro de la organización, además debe estar sujeta a cambios en función de las tendencias del mercado laboral y los factores económicos de los países donde se desempeñan, por ejemplo, la inflación y el costo de vida. La meta debería ser que cada trabajador, además de cubrir las necesidades económicas propias y familiares, tenga la oportunidad de mejorar la calidad de vida.

4.4.4.3.2 Planes de Prestaciones Sociales. Las prestaciones sociales son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Desde el punto de vista del empleador, las prestaciones se analizan en términos de su relación con los costos de la remuneración total, los costos proporcionales de las prestaciones, la oferta de mercado (lo que las otras empresas ofrecen a sus empleados) y el papel que desempeñan para atraer, retener y motivar a personas talentosas. (Chiavenato, 2007w, pág. 319).

Las prestaciones sociales agregan valor al salario que devenga el trabajador. Estas incluyen las prestaciones de ley, entre ellas, la cobertura del seguro social. En Guatemala también se incluye la cuota para instituciones recreativas y de capacitación, IRTRA e INTECAP; estas contribuyen al esparcimiento y desarrollo profesional del trabajador. Además, algunas organizaciones otorgan beneficios adicionales tales como, asociaciones de trabajadores, cajas de ahorro, acceso a préstamos, becas para continuar los estudios a nivel superior y otras.

4.4.4.3.3 Higiene y Seguridad en el Trabajo. La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al

ambiente físico donde las realiza. La higiene laboral gira en torno al diagnóstico y la prevención de males ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente laboral. (Chiavenato, 2007x, pág. 336).

La higiene en el trabajo no se refiere a la limpieza y pulcritud del ambiente, sino a las normas y procedimientos que van a hacer que la organización sea un lugar de trabajo agradable, pero sobre todo seguro; donde los trabajadores dispongan, de manera racional, de todo lo que necesitan para cumplir con sus tareas. Esto permite que los trabajadores se sientan seguros y se enfoquen en cumplir con las tareas.

La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, sea con la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente, con la instrucción o convencimiento de las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo. Cada vez son más las organizaciones que crean sus propios servicios de seguridad. (Chiavenato, 2007y, pág. 336).

La seguridad laboral puede incluir desde una buena señalización en el lugar de trabajo hasta comités para atender emergencias, evacuar a los trabajadores en caso de incendios, terremotos y otros percances que, aunque son poco probables pueden causar un gran daño a la integridad de las personas. Este tema también es parte de la capacitación de personal, por ejemplo, si tienen un extintor de incendios es imprescindible que sepan cómo utilizarlo.

4.4.4.3.4 Calidad de Vida en el Trabajo. Las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente laboral. Investigaciones recientes demuestran que, para alcanzar la calidad y la productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en los trabajos que realizan y recompensadas adecuadamente por su

contribución. Así, la competitividad de la organización pasa, obligatoriamente, por la calidad de vida en el trabajo. Para atender al cliente externo, no se debe olvidar al cliente interno. Para conseguir satisfacer al cliente externo, las organizaciones primero deben satisfacer a sus trabajadores responsables del producto o servicio que ofrecen. (Chiavenato, 2007z, pág. 349).

La calidad de vida en el trabajo se determina por todas aquellas actividades que inspiran al trabajador para realizar sus tareas con mayor entusiasmo. Algunas organizaciones, sobre todo aquellas que trabajan en servicio al cliente, saben que para que un trabajador brinde un excelente servicio es necesario el compromiso personal y el sentido de realización.

4.4.4.3.5 Relaciones Laborales. Se refiere a las actividades de recursos humanos asociadas al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de la organización. Son las relaciones internas de la organización con sus colaboradores en cuestiones como ascensos, transferencias, separaciones por jubilación y dimisiones. La disciplina y las medidas disciplinarias también representan aspectos cruciales de esas relaciones internas. Sin embargo, la ARH actúa en la retaguardia como función de staff, o sea como asesoría interna, y delega a los gerentes y supervisores la responsabilidad de línea respecto de las prácticas de recursos humanos cotidianamente. (Chiavenato, 2007a, pág. 357).

Las relaciones laborales son un factor vital para la consecución de las metas organizacionales, los trabajadores que se desenvuelven dentro de un ambiente de trabajo justo y equitativo están más dispuestos a colaborar, seguir los procedimientos y apoyar a la organización.

4.4.4.4 Desarrollo

4.4.4.4.1 Capacitación. La palabra capacitación tiene muchos significados. Algunos especialistas consideran que es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones; otros la interpretan más ampliamente y consideran que la

capacitación sirve para un debido desempeño del puesto, asimismo extienden el concepto a un nivel intelectual por medio de la educación general. También otros autores se refieren a un área genérica, llamada desarrollo, se divide en educación y capacitación: la capacitación significa preparar a la persona para el puesto, mientras que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo. (Chiavenato, 2007b, pág. 385).

Capacitación es el proceso de otorgar a un trabajador todas las herramientas necesarias para llevar a cabo determinada función dentro de la organización, con calidad y altos estándares de desempeño. Para detectar las necesidades de capacitación se llevan a cabo estudios que incluyen entrevistas a los trabajadores y observación de las tareas en el puesto.

4.4.4.4.2 Desarrollo de Personal. Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal. En las organizaciones, las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo. Las personas tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones. (Chiavenato, 2007c, pág. 379).

El desarrollo de personal se centra en el potencial que la persona tiene para crecer dentro de la organización; el objetivo de este proceso es llevar a los trabajadores a una posición de alto nivel. Hay organizaciones que tienen planes muy bien estructurados, de manera que en cuestión de un año, puedan llevar a un trabajador hasta un nivel gerencial.

4.4.4.4.3 Desarrollo Organizacional. El interés fundamental de las empresas exitosas es acrecentar el valor de las personas de manera continua e intensa, y no

como un esfuerzo único y aislado, sino como un esfuerzo constante y permanente. Al acrecentar el valor de las personas, las empresas enriquecen su propio patrimonio, mejoran sus propios procesos internos e incrementan la calidad y la productividad de sus tareas, así como de sus productos y servicios. Además, con todo lo anterior, el cliente sale ganando. Esto forma parte integral de la competitividad empresarial. (Chiavenato, 2007d, pág. 411).

El desarrollo organizacional, si bien se aplica a la empresa como un todo, es un factor que forma parte de la administración de recursos humanos. Es en este departamento donde se planifican y organizan todas las actividades que permitirán fomentar tanto el desarrollo individual como organizacional

4.4.4.5 Auditoría

4.4.4.5.1 Banco de Datos. El banco de datos es un sistema para almacenar y acumular datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información. En realidad, el banco de datos es un conjunto de archivos relacionados de forma lógica, organizados de tal modo que facilitan el acceso a los datos y eliminan la redundancia. La eficiencia de la información es mayor con la ayuda de bancos de datos, lo cual reduce la memoria en los archivos, porque los datos interrelacionados de forma lógica permiten la actualización y el procesamiento integrado y simultáneo. Esto disminuye las incongruencias y los errores que ocurren debido a archivos duplicados (Chiavenato, 2007e, pág. 450).

El banco de datos además de permitir guardar el historial del trabajador dentro de la organización, es una herramienta muy útil en todos los procesos. No solo sirve para crear los expedientes de todos y cada uno de los trabajadores, sino además permite tener un historial desde que la persona ingresa a la organización hasta la capacitación, ascensos, y procesos disciplinarios. Por ley dentro del departamento de recursos humanos deben archivarse expedientes físicos en caso

de auditoría del Ministerio de Trabajo. También se pueden digitalizar los datos para agilizar los procesos de recursos humanos y llevar un control exacto de vacaciones, licencias con o sin goce salario y otros aspectos inherentes al trabajador.

4.4.4.5.2 Ética y Responsabilidad Social. Responsabilidad social significa la actuación socialmente responsable de los miembros de la organización, las actividades de beneficencia y los compromisos de ésta con la sociedad en general y, de forma más intensa, con aquellos grupos o partes de ella con las que tiene más contacto. La responsabilidad social se refiere a la actitud y el comportamiento que adopta la organización ante las exigencias sociales, derivadas de sus actividades, que le plantea la sociedad. Esto implica que la organización debe evaluar y pagar los costos sociales que ella misma genera, así como ampliar el terreno de sus objetivos mediante la definición del papel social que desempeñará para tener legitimidad y asumir su responsabilidad ante los diversos grupos humanos que integran y representan a la sociedad en su conjunto. (Chiavenato, 2007f, pág. 467).

La ética y responsabilidad social no solo beneficia la imagen que la organización proyecta a la comunidad, también involucra a los trabajadores en diferentes proyectos que buscan mejorar el medio ambiente y la calidad de vida de las personas que viven en las comunidades aledañas.

4.5 Soluciones que Aportan las Empresas Consultoras

La consultoría de empresas relativa a los recursos humanos puede adoptar muchas formas, desde la más global (la evaluación de la fuerza de trabajo de una empresa que el cliente puede estar pensando en adquirir, o una evaluación total de la manera en que las prácticas de empleo del cliente contribuyen a la estrategia global de la empresa) hasta las más limitadas (un seminario único de gestión o el asesoramiento sobre la forma de tratar con un empleado difícil. (Kubr, 1997j, pág. 377).

Las soluciones que aportan las empresas consultoras de recursos humanos se pueden implementar en las pequeñas, medianas y grandes organizaciones; todo dependerá de cuánto se desee invertir. Además, dichas soluciones se pueden programar por fases, de manera que se puedan ver los resultados en el corto plazo, lo que dará impulso a los trabajadores para seguir a la fase siguiente y permitirá que la organización ajuste el presupuesto.

4.5.1 Consultoría para Reclutamiento de Personal

Con objeto de atender a pequeñas, medianas o grandes empresas, han surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Se pueden dedicar a personal de nivel alto, medio o bajo, o personal de ventas, bancos o mano de obra industrial. Algunas se especializan en reclutamiento de ingenieros, otras, en personal para el procesamiento de datos, otras más, en secretarías, y así sucesivamente. El reclutamiento por medio de agencias de colocación es uno de los más caros, si bien está recompensado por los factores de tiempo y rendimiento. (Chiavenato, 2007g, pág. 162).

La consultoría para reclutamiento de personal es una de las áreas donde incursionaron las primeras empresas consultoras. Para obtener óptimos resultados, los procesos de reclutamiento y selección requieren mucho tiempo, recursos y un evaluador competente; por lo tanto, algunas organizaciones optan por contratar a una persona o empresa que tenga la experiencia necesaria para garantizar los resultados.

En varios países se han adoptado códigos deontológicos con respecto a la búsqueda de ejecutivos. Por ejemplo, esos códigos prohíben cobrar honorarios a los candidatos y aceptar pago alguno de ellos; los costos de la búsqueda se cargan al cliente de acuerdo con un sistema convenido (por regla general, el 30 por ciento de la remuneración anual del candidato contratado). (Kubr, 1997k, pág. 381).

Los códigos deontológicos se refieren a que ninguna persona que desee postularse como candidato a una plaza debería tener que desembolsar un pago para obtener un puesto; sobre todo si no tiene ingresos. Constituyen un factor ético que deberían implementar todas las empresas consultoras que realizan procesos de reclutamiento y selección de personal.

4.5.2 Consultoría para Selección de Personal

La selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por lo tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por lo tanto, de restringirla. (Chiavenato, 2007h, pág. 169).

La selección de personal fue una de las primeras áreas donde incursionaron las empresas consultoras en recursos humanos. Un factor primordial para que se diera este escenario, fue la necesidad de las organizaciones de reclutar altos volúmenes de candidatos sin contar con suficientes expertos en la conducción de entrevistas.

Mientras en la tarea de reclutamiento se trata de atraer con selectividad, a través de varias técnicas de comunicación, a los candidatos que posean los requerimientos mínimos del puesto vacante, en la selección, la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien. Así, el objetivo básico del reclutamiento es abastecer al proceso de selección de su materia prima: los candidatos. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización. (Chiavenato, 2007i, pág. 169).

La selección implica una serie de procesos para clasificar y contratar a la persona que mejor se adapte al puesto. Al contratar a un nuevo trabajador, éste recibe la orientación y capacitación necesarias para realizar sus funciones; si después de dos meses de prueba aún no se adapta y decide renunciar, se considera un problema de selección. Esto significa una pérdida para la organización debido al tiempo y los recursos que se invirtieron en la nueva contratación.

4.5.3 Consultoría en Descripción y Análisis de Puestos

El consultor podrá ayudar al cliente a combinar diversas técnicas de planificación de los recursos humanos, globales o analíticas. Si se dispone de suficiente información detallada sobre la estructura de la producción y otros procesos, quizá sea posible definir y describir todos los puestos de trabajo necesarios. Esto implica que se efectuará una descripción detallada de las tareas correspondientes a cada puesto. (Kubr, 1997l, pág. 380).

La consultoría en descripción y análisis de puestos requiere que el consultor tenga conocimientos suficientes para diseñar procedimientos que satisfagan las necesidades de la organización. Esto es un punto para tomar en cuenta en el momento de contratar los servicios de la empresa consultora.

4.5.4 Consultoría en Evaluación del Desempeño

Es posible que el consultor descubra que, incluso cuando se llevan a cabo evaluaciones regulares del rendimiento y los informes sobre el rendimiento se elaboran y firman debidamente, no se sacan conclusiones y no se utilizan las evaluaciones para adoptar decisiones con respecto al perfeccionamiento del personal, ascensos, traslados, aumentos por méritos, etc. En algunas organizaciones las evaluaciones anuales se han convertido en un puro trámite, que se debe llevar a cabo, pero que no refleja el rendimiento real. En otros casos la evaluación refleja sólo las opiniones y preferencias subjetivas de los supervisores directos. (Kubr, 1997m, pág. 380).

La consultoría en evaluación de desempeño determina los métodos y procedimientos que permiten evaluar qué tan productivo es el trabajador en determinado puesto de trabajo. También es una herramienta muy valiosa para detectar las necesidades de capacitación del personal y los factores que influyen en el buen desempeño de las labores dentro de la organización.

4.5.5 Consultoría en Remuneración del Personal

En algunas empresas, se pedirá al consultor que evalúe y haga la reorganización del sistema de salarios y sueldos. Este tipo de consultoría es cada día más frecuente dado que, al aumentar la competencia, la atención se centra en el costo del trabajo, que es vital para todas las organizaciones. Además, las exigencias de la nueva tecnología y la consiguiente abolición o reorganización de las tareas, o las demandas de prácticas de trabajo flexibles, crean la necesidad de ajustar los sistemas de remuneración a una nueva realidad. (Kubr, 1997n, pág. 384).

La consultoría en remuneración de personal es crucial para las organizaciones porque es la manera de demostrar al trabajador el valor económico del trabajo que realiza. Esta remuneración debe estar bien planificada para que todos los trabajadores reciban un salario justo y acorde a las tareas que desempeñan. Al elaborar los manuales de puestos y salarios, cada puesto debe incluir, además el nivel de jerarquía, el nivel de responsabilidad por bienes y personas y otros requisitos indispensables para realizar un trabajo óptimo.

El reto a las estructuras existentes y aceptadas es evidente y la importancia de lograr la aceptación de cualquier nueva estructura no da lugar a dudas. En la mayor parte del mundo en desarrollo, y hasta en gran parte del mundo desarrollado, la fijación de los salarios y los sueldos es más tradicional y requerirá un enfoque claramente estructurado. Los problemas consistirán en elaborar un sistema de remuneraciones que funcione con eficiencia y que sea equitativo desde el punto de vista de la dirección y de sus empleados. (Kubr, 1997o, pág. 384).

Las diferentes estructuras para determinar los salarios se basan en varios factores, entre ellos, la ubicación geográfica, las leyes laborales vigentes, la estructura organizacional, la antigüedad y la responsabilidad. También es necesario tener un plan de compensación con incrementos periódicos que pueden ser semestrales, anuales o bien en función de los objetivos alcanzados.

Lógicamente, el consultor aborda este problema haciendo un análisis de las tareas, seguido de una evaluación de estas y de la elaboración de una estructura de los puestos de trabajo, con el fin de establecer un sistema equitativo de remuneraciones que se revise de forma periódica e incluya remuneraciones suplementarias y prestaciones adicionales apropiadas. Es obvio que el consultor no puede considerar los problemas de los sueldos y los salarios como puramente técnicos y tiene que estar bien informado acerca de la legislación y de las prácticas de las relaciones de trabajo en cuanto a remuneraciones, especialmente los convenios colectivos. (Kubr, 1997p, pág. 384).

El consultor debe llevar a cabo el análisis de las tareas, esto exige experiencia en el diseño y evaluación de puestos ya que son procesos que tienen relación entre sí. Luego que se hace el análisis del puesto, el consultor debe asignar el valor justo para cada tarea, este puede ser un trabajo arduo para cualquier profesional ya que debe llenar las expectativas del trabajador, sin pasar por alto el presupuesto de la organización.

4.5.6 Consultoría en Capacitación

Cuando el consultor participa directamente en la organización y puesta en práctica de la capacitación, es útil que se implemente una política de capacitación para velar porque el programa ofrece los máximos beneficios. Una pregunta que los consultores deben formular frecuentemente guarda relación con el coste de la capacitación individual ya que, en un mercado libre de trabajo,

las personas pueden abandonar su empleo llevándose consigo los conocimientos adquiridos a otra organización. (Chiavenato, 2007j, pág. 389).

La consultoría en capacitación debe incluir el estudio de necesidades de capacitación. Dicho estudio se puede realizar a través de cuestionarios o entrevistas, también se pueden llevar a cabo reuniones con los trabajadores de un mismo departamento para establecer un plan que sea específico para el desempeño de las labores.

4.5.7 Consultoría en Desarrollo de Personal

Los consultores tienen que ser conscientes de las diferencias culturales. Existen iniciativas para promover el desarrollo de los recursos humanos dentro de las organizaciones con el fin de que sea más flexible y ajustado a los individuos y para que se adopte una visión más amplia al respecto, de modo que el personal perfeccione sus conocimientos mediante la rotación en el empleo, una meticulosa orientación por parte de un superior y el estudio autodidacta, al igual que con cursos impartidos en las aulas. (Kubr, 1997q, pág. 389).

La consultoría en desarrollo de personal depende de muchos factores que las empresas consultoras conocen muy bien. En base al tipo de organización, los consultores elaborarán planes de desarrollo en función de la planeación estratégica y los objetivos tanto individuales como organizacionales. Los planes pueden incluir estudios universitarios, seminarios y cursos técnicos locales e internacionales.

Aunque en muchas organizaciones no se pueda, o no sea conveniente, establecer un plan detallado de la carrera posible de cada individuo, sí debe resultar factible establecer una política de promoción de la carrera como orientación para el perfeccionamiento del personal y para impulsar el rendimiento individual. Sin que constituya un compromiso jurídico con cada individuo involucrado, esa política constituye un claro modelo con el que los trabajadores pueden comparar

sus perspectivas individuales y en torno al cual pueden centrar sus esfuerzos de autoformación y mejoramiento en el trabajo, con ventajas evidentes en la incentivación y la productividad. (Kubr, 1997r, pág. 390).

Elaborar planes de desarrollo personal y profesional de los trabajadores, así como una política de promoción e incrementos salariales bien establecida, contribuirá a la identificación de los trabajadores con las metas y objetivos de la organización. Esto será un gran incentivo para mantener una actitud de mejora continua, es decir que los trabajadores busquen oportunidades de aprendizaje tanto formal como informal, porque saben que tarde o temprano el esfuerzo podría ameritar una recompensa que los beneficiará tanto a ellos como a sus familias.

4.6 Empresas Consultoras de Recursos Humanos en Guatemala

Entre los servicios que brindan las empresas consultoras de recursos humanos en Guatemala se encuentran reclutamiento y selección de personal, tanto en línea como presencial, soluciones de búsqueda de talento humano por medio de herramientas que se enfocan en encontrar a las personas ideales para cada puesto, subcontratación de personal (outsourcing), evaluaciones psicométricas, asesoría laboral, gestión de recursos humanos, capacitación y evaluación. (García Ruiz, 2016a).

Entre los servicios que brindan las empresas consultoras en Guatemala están, reclutamiento y selección de personal, capacitación, desarrollo y administración de compensaciones. Las ventajas competitivas que las caracterizan es que llevan a cabo los procesos de manera rápida y eficiente, además de estar orientadas al servicio al cliente.

También existen las empresas que tienen como objetivo convertirse en socios estratégicos de los departamentos de recursos humanos, involucrándose en procesos más completos como llevar a cabo mejoras en la cultura organizacional, trabajo en equipo y programas dignos de retiro

de personal (outplacement), implementación de tecnología de punta para administración de información de los trabajadores y pagos de planillas, entre otros. (López, 2022).

Las empresas consultoras que tienen como objetivo convertirse en socios estratégicos, además de tener muchos años de experiencia en diferentes procesos de recursos humanos, están muy bien posicionadas en el mercado. Las ventajas que ofrecen es que tienen experiencia en todo tipo de procesos, además de un historial de éxitos en otras organizaciones.

Otras empresas se dedican a la capacitación en valores, el cual ha sido un tema de mucha discusión en nuestra cultura. Estas se enfocan no solo en promover los valores en los trabajadores, sino también en las organizaciones que los contratan. Algunos de los cursos se realizan a través de plataformas digitales (e-learning) y otros en forma presencial. (Cámara de Comercio de Guatemala, 2022).

La capacitación en valores se transformó en una necesidad debido a los altos índices de corrupción en algunas organizaciones privadas y gubernamentales. Educar en valores sí es posible, siempre y cuando los trabajadores se comprometan con los objetivos y se evalúen los resultados.

Otro tema de suma importancia en la gestión de los recursos humanos es el área legal, si bien antes solo se consultaba a los abogados para conflictos entre organizaciones y empleados, hoy en día muchos abogados se han especializado como abogados laboristas, ofreciendo diferentes servicios que tienen como propósito prevenir los conflictos antes de que surjan entre ellos la elaboración de contratos laborales, reglamentos internos, creación de estrategias de prevención, auditorías laborales, formatos para finiquitos laborales y capacitación de gerentes, contadores, administradores y otros mandos medios. (Conservis Abogados, 2022).

Los abogados laboristas de Guatemala consideran que el área legal es vital en lo que a asesoría para el departamento de recursos humanos se refiere. Sin importar el motivo, el conflicto

entre un trabajador y el jefe inmediato puede llevar a un proceso legal, que además de tiempo, requiere recursos económicos para pago de compensaciones, en el escenario de que el trabajador sea quien gane la demanda. Por ello, es necesario conocer las leyes laborales y asegurar que se cumplan.

4.7 Empresas Consultoras de Recursos Humanos en Latinoamérica

Las empresas consultoras de recursos humanos en Latinoamérica brindan diferentes servicios para administración de los recursos humanos, tales como administración de nómina, actividades para generar valor en los trabajadores, auditorías de recursos humanos, seguros para los trabajadores, asesoría en calidad, medicina laboral, análisis y actividades para fomentar el trabajo en equipo, consultoría en desarrollo organizacional y formación de líderes de alto nivel. Estas cuentan con avances tecnológicos que permiten optimizar el tiempo en procesos de administración de datos y remuneraciones para organizaciones con un alto volumen de empleados con diferentes sedes en los países de toda la región latinoamericana. (Garcia Ruiz, 2016b).

Las empresas consultoras de recursos humanos en Latinoamérica se diferencian porque están preparadas para atender a clientes en diferentes países de la región, lo que facilita las comunicaciones entre los consultores y las organizaciones. Cabe mencionar que tienen una gran versatilidad para atender a trabajadores de diferentes culturas, comprenden el contexto de los diferentes países, así como las leyes laborales vigentes. Esto representa grandes beneficios para las organizaciones que las contratan.

Las empresas de larga trayectoria en la gestión de recursos humanos, entre ellas Deloitte, realizaron varias encuestas sobre las tendencias de la consultoría para el año 2021. Los resultados arrojaron los temas en que las empresas consultoras deberían enfocarse, entre ellos, la digitalización e implementación de tecnología en la administración del personal, la gestión del

talento en la nueva normalidad, el futuro del trabajo, el efecto de la pandemia, el trabajo remoto, la reestructuración a raíz de la pandemia de COVID-19, la capacitación de la fuerza laboral para el entorno digital y la soluciones SaaS, es decir administración de datos en la nube. Estadísticas de Consultoría de Gestión, (COR Global Ltd. [COR], s.f.).

Las empresas consultoras en Latinoamérica enfocaron sus esfuerzos para adaptarse al entorno virtual a raíz de la pandemia de COVID-19, es decir, tuvieron que hacer esfuerzos inmediatos en el área tecnológica y asesorar a las empresas sobre cómo reestructurar las tareas para que se pudieran realizar en forma virtual.

La reinención de las empresas a través de la tecnología enfatiza la necesidad de nuevas formas de comunicación a raíz del distanciamiento social, entre ellas las redes sociales. Así también, las entrevistas virtuales, procesos de selección 100% digitales, inteligencia artificial para localizar el talento humano disponible, análisis masivo de bases de datos para ubicación de candidatos (big data), el reciclaje profesional (reskilling), la capacitación adicional (upskilling) y el desarrollo de las habilidades naturales (soft skills). (El País, 2021).

La reinención de las empresas consiste en desarrollar nuevos métodos de trabajo que satisfagan las necesidades del entorno. Esto es ahora una prioridad para los departamentos de recursos humanos. Se observa además que retomaron relevancia las habilidades naturales, también llamadas habilidades blandas (soft skills) con que cuentan los trabajadores. Estas son las competencias sociales tales como liderazgo, organización, actitud positiva, orientación al logro, comunicación, resolución de problemas, capacidad de análisis y trabajo en equipo, entre otras.

4.8 Empresas Consultoras de Recursos Humanos en Estados Unidos

Un factor relevante de las empresas consultoras de recursos humanos en Estados Unidos es que cuentan con los recursos para integrar plataformas digitales para la mayoría de los procesos

de administración de recursos humanos, lo que los convierte en proveedores integrales de servicios. Entre ellos se pueden mencionar los procesos de selección, los portales de autoservicio, las bases de datos de empleados, los controles de horario para efectos de pago de remuneración, abstinencia del personal para evaluar la productividad de cada empleado, análisis de datos a través de informes, evaluación del desempeño. (Observatorio de RH, 2019).

Las empresas consultoras ubicadas en los Estados Unidos cuentan con tecnología de punta y ofrecen una gran cantidad de herramientas para optimizar el tiempo, debido a que dentro de este contexto cultural, el tiempo tiene tanto valor como el dinero. Las plataformas digitales para administración de los procesos de recursos humanos están dirigidas a organizaciones multinacionales por varias razones, por ejemplo, la capacidad de inversión y la cantidad de trabajadores que tienen a nivel global.

4.9 Empresas Consultoras de Talla Mundial

Existe una lista muy interesante de empresas consultoras que forman parte de la lista de mejores empresas (ranking) en el mundo. Los recursos que ofrecen, adicionales a los que ya se mencionaron para Guatemala, Latinoamérica y Estados Unidos es la cantidad de sedes que tienen en otros países, la cantidad de consultores con los que cuentan, los negocios de subcontratación de empleados (outsourcing), las bases de datos que incluyen miles de perfiles de candidatos de todo nivel, la capacidad de diversidad cultural que albergan. (IMF, 2022a).

Las empresas consultoras más destacadas del mundo se distinguen por ofrecer servicios adicionales relacionados sobre todo con la tecnología. También es notable la cantidad de consultores con que cuentan y la flexibilidad para trasladarse a diferentes puntos geográficos de manera temporal o permanente. Así mismo, los profesionales de dichas empresas consultoras conocen las leyes laborales que se aplican en diferentes países.

LinkedIn es una plataforma de comunicación entre las organizaciones en busca de trabajadores y los individuos en busca de oportunidades de trabajo. Las empresas consultoras de recursos humanos con más seguidores de LinkedIn tienen determinadas características, entre ellas, liderazgo en la selección de mandos directivos, experiencia en transición profesional y desarrollo de talento, además de la capacidad de proveer de un alto volumen de trabajadores a través de la subcontratación de personal. (IMF, 2022b).

Las plataformas que enlazan a las organizaciones y potenciales trabajadores realizan encuestas para determinar cuáles son las características que atraen a los candidatos. Las empresas consultoras de recursos humanos de talla mundial se destacan por el éxito en la selección de personal, la estructuración de planes de carrera para el desarrollo de los trabajadores dentro de la organización y el hecho de contar con personal capacitado para proveer servicios tercerizados.

Para concluir, existe un listado actualizado de empresas consultoras de recursos humanos de talla mundial que destaca algunas de las características que las hacen exitosas, entre otras, la especialización para reclutar talento en determinadas áreas, por ejemplo, moda, mercadeo de productos y servicios (marketing), salud, medicina, centros de servicio telefónico (call centers) y trabajadores con perfiles tecnológicos muy específicos. (Fernandez, 2019).

Las características de las empresas consultoras de talla mundial demuestran cómo estas evolucionan en función de las necesidades de las organizaciones. La especialización para reclutar trabajadores en determinada área es un valor adicional que marca una gran diferencia en los servicios que brindan, por ejemplo, los centros de servicio telefónico (call centers) tienen una gran demanda a nivel mundial, son una excelente fuente de trabajo remoto y se encuentran en todo el mundo; sin embargo, es necesario tener experiencia para encontrar trabajadores que se ajusten a todas las demandas de este sector.

4.10 Ventajas Competitivas de las Empresas Consultoras

4.10.1 *Facilitadores del Cambio*

El cambio es la razón de ser de la consultoría de empresas. Si las diversas tareas de consultoría tienen alguna característica en común, es la de que contribuyen a la planificación y la aplicación de cambios en las organizaciones clientes. Sin embargo, el cambio de la organización está erizado de dificultades y trampas, al gestionar el cambio los consultores y los clientes suelen cometer los mismos errores. Con frecuencia, la conducta misma de las personas que procuran introducir cambios suscita resistencia al cambio y provoca el estancamiento de todo el proceso; para evitarlo, todo consultor de empresas ha de ser consciente de las complejas relaciones que entraña el proceso de cambio y ha de saber cómo enfocar las diversas situaciones del cambio y ayudar a las personas afectadas a enfrentarse con él. (Kubr, 1997s, pág. 79).

Generar el cambio organizacional es uno de los mayores aportes que las empresas consultoras hacen a las organizaciones, así como uno de los mayores retos que tienen que afrontar. No solo se trata de implementar procedimientos operacionales o administrativos para mejorar la productividad, sino además deben generar en los trabajadores un cambio de actitud hacia los nuevos planes y cambios propuestos, además del compromiso que se requiere para alcanzar los fines establecidos.

Algunas de estas causas de la resistencia a los cambios son innatas a la naturaleza humana. No obstante, también influye la experiencia propia (por ejemplo, las consecuencias negativas de cambios efectuados en el pasado). Toda persona que ha estado sometida a muchos cambios innecesarios y frustrantes, tales como reorganizaciones frecuentes pero inútiles, o que se ha visto perjudicada por cambios que se le habían presentado como beneficiosos, suele ser muy recelosa con respecto a cualquier nuevo cambio. (Kubr, 1997t, pág. 85).

La resistencia al cambio es uno de los obstáculos que el consultor tendrá que sortear en las relaciones diarias con los trabajadores. En el momento que decide aceptar el reto, el consultor sabe que deberá resolver las diferentes situaciones que se le presentarán en función de las necesidades tanto del trabajador como de la organización.

Los gerentes y consultores tienen acceso a un amplio conjunto de dispositivos estructurales y de técnicas de intervención para controlar y facilitar los esfuerzos de cambio de los individuos, los grupos y organizaciones enteras, que se pueden aplicar con diversos fines y en diversas etapas del proceso de cambio: demostrar la necesidad del cambio; estimular la reflexión acerca de la orientación que se ha de tomar y presentar nuevas ideas; preparar un programa de acción; reducir la resistencia; ayudar al personal a que asuma nuevas tareas y condiciones; promover la adhesión; orientar las iniciativas y la creatividad hacia las metas prioritarias; supervisar y/o acelerar la aplicación, etc. (Kubr, 1997u, pág. 101).

Los gerentes y los consultores forman equipos donde ambos aportan las herramientas con que cuentan. Por ejemplo, los gerentes tienen el conocimiento, la experiencia y la autoridad del puesto; mientras que los consultores contribuyen con la educación formal, las experiencias previas en otras organizaciones y el enfoque objetivo de los procesos que evalúan y asesoran.

4.10.2 Asesoría de Expertos

La enseñanza universitaria puede aportar al consultor un sólido acervo de conocimientos y algunos instrumentos analíticos. No es necesaria una enseñanza excelente. Sin embargo, al igual que los gerentes, los consultores aprenden sobre todo de la experiencia. Esto incluye la propia experiencia directa del consultor, sobre los cometidos en los que la tarea consiste en abordar problemas y situaciones que aportan oportunidades de aprendizaje. Al hacerlo así, el consultor aprende asimismo de las experiencias de los clientes. Además, el consultor aprende de otros

consultores: sus colegas en un equipo, su jefe de equipo y otros superiores, los consultores que trabajaron antes para el mismo cliente y otros miembros de la profesión. (Kubr, 1997v, pág. 174).

La educación universitaria y los cursos libres son factores primordiales en el historial laboral del consultor; sin embargo, no garantiza la habilidad de poner en práctica el conocimiento que obtuvieron. Es la experiencia lo que hace del consultor un maestro en el área donde se desenvuelve.

El aprendizaje en el servicio mediante el ejercicio de la consultoría es, por consiguiente, el principal método de aprendizaje reconocido. Así es como la mayoría de los consultores adquirieron su competencia en el pasado, e incluso en la actualidad algunos consultores sostienen que el aprendizaje en el servicio es la única manera de llegar a ser competentes en la consultoría. Con todo, el aprendizaje en el servicio por sí solo no basta y debe complementarse (pero no sustituirse) por otras posibilidades de aprendizaje, con inclusión de la capacitación regular en cursos y seminarios. Este es el método que hemos adoptado en el presente capítulo. Este enfoque tiende a ser cada vez más respaldado por empresas y asociaciones profesionales de consultores destacados. (Kubr, 1997w, pág. 774).

El aprendizaje es producto del cúmulo de experiencias adquiridas en la práctica y agrega valor a la función de un consultor. Las organizaciones tienen mandos medios que conocen muy bien el trabajo, pero los consultores son especialistas que además cuentan con la experiencia de asesoría a otras organizaciones.

4.10.3 Enfoque en la Estrategia Organizacional

La consultoría de empresas relativa a los recursos humanos puede adoptar muchas formas, desde la más global (la evaluación de la fuerza de trabajo de una empresa que el cliente puede estar pensando en adquirir, o una evaluación total de la manera en que las prácticas de empleo del cliente

contribuyen a la estrategia global de la empresa) hasta las más limitadas (un seminario único de gestión o el asesoramiento sobre la forma de tratar con un empleado difícil). (Kubr, 1997x, pág. 197).

Las empresas consultoras de recursos humanos pueden aportar soluciones que van desde el reclutamiento, evaluación de las políticas de la empresa y establecimiento de la estrategia como pilar fundamental en la organización. También tienen la capacidad para aportar soluciones que se limiten a problemas específicos. Todo va a depender de la necesidad de la organización y los recursos con que cuenta.

En las primeras etapas de una tarea, el consultor y el cliente pueden acordar que el establecimiento de un diagnóstico completo de la función de administración de recursos humanos es un punto de partida conveniente y debe llevarse a cabo antes de decidir cómo plantear la intervención del consultor. A menudo se indicará al consultor que existen políticas de la organización para tratar de los elementos principales de la función del personal, por ejemplo, la contratación, el perfeccionamiento del personal, su promoción y transferencia, los incrementos salariales, las relaciones de trabajo, etc. (Kubr, 1997y, pág. 376).

En las primeras etapas, el cliente y el consultor deben establecer un plan para hacer el diagnóstico de las funciones que lleva a cabo la administración de recursos humanos. El consultor evaluará las políticas del departamento y establecerá los primeros pasos del plan de trabajo, en coordinación con el responsable del departamento. Una herramienta muy útil en esta fase es la elaboración del cronograma de actividades, donde además se asignarán las responsabilidades y los recursos necesarios para cada etapa del plan.

El consultor podrá intentar primero efectuar una evaluación de las políticas y los procedimientos vigentes de personal mediante la investigación, el análisis y la comparación de las

políticas con los resultados efectivos obtenidos a lo largo de un período determinado, por medio de una verificación sistemática y a fondo. (Kubr, 1997z, pág. 376).

El consultor debe llevar a cabo la evaluación de las políticas y procedimientos organizacionales, con el fin de establecer planes para procesos específicos. Además, se debe tomar el tiempo para investigar cuál es la mejor estrategia en base a los objetivos de la organización. Esto les provee de una visión macro que les permitirá tomar mejores decisiones en los planes de consultoría que van a plantear.

4.10.4 Enfoque al Fortalecimiento de la Cultura Organizacional

El consultor tiene que hacer uso de toda su experiencia y talento para aprender lo suficiente acerca de los factores culturales que pueden ser pertinentes para su cometido. En algunos casos, será perfectamente aceptable preguntar directamente acerca de los valores imperantes, cómo se hacen normalmente las cosas en la organización del cliente y qué trampas se han de evitar, en particular si el cliente desea obtener una solución técnicamente válida y es también consciente de las diferencias entre culturas. En otros casos, el tacto y la observación paciente del comportamiento del cliente pueden dar la respuesta. Se puede aprender mucho mezclado con los empleados y observando cómo actúan y se relacionan, qué símbolos emplean y qué rituales observan. (Kubr, 1997a, pág. 125).

El consultor, de alguna manera, llega a formar parte de la organización, no solo porque solicitaron sus servicios para evaluar los procesos, sino en el momento que se interesa lo suficiente para conocer a la empresa. Además de la información basada en estadísticas, estados de resultados, información financiera y otros, debe interactuar con los trabajadores de todos los niveles jerárquicos, conocer la historia detrás del trabajo que cada uno de ellos realiza y conocerlos como personas.

4.10.5 Incremento de la Productividad

Este es un elemento esencial de la mayor parte de los trabajos de consultoría gerencial y empresarial, aunque a menudo el término productividad no se utiliza y la productividad se describe en función de eficiencia, rendimiento, calidad total, ventaja competitiva o cualquier otro criterio aplicable a la empresa. Por otro lado, los conceptos y técnicas de mejoramiento de la productividad se presentan con diferentes nombres o están integrados con conceptos globales de desarrollo de la empresa. En consecuencia, la dimensión de la productividad surge ampliamente en el replanteamiento técnico del proceso empresarial, la gestión de la calidad total, el mejoramiento del rendimiento de la empresa, el establecimiento de puntos de referencia o la excelencia de la empresa. (Kubr, 1997b, pág. 515).

La productividad no siempre se mide en función de los resultados económicos o financieros, algunos supervisores tienen a darle mucho valor a este aspecto; sin embargo, en las organizaciones de servicio al cliente hay otros factores que indican qué tan productiva puede ser una organización en el mercado donde se desenvuelve; por ejemplo, las encuestas de satisfacción.

4.10.6 Optimización del Tiempo de Respuesta

Una empresa privada de consultoría o un servicio público de promoción o extensión de la pequeña empresa puede establecer un servicio por teléfono en línea directa para los empresarios que necesitan información y asesoramiento urgentes. Puede tratarse de un servicio remunerado por suscripción o con una tarifa especial, o ser también un servicio público gratuito que proporciona ayuda de urgencia y sugiere cómo y dónde se ha de solicitar otra asistencia. (Kubr, 1997c, pág. 448).

Las empresas privadas de consultoría no tienen horario. Desde el momento que se comprometen con un proyecto, deben estar en la mejor disposición de atender a los clientes, aún

en las necesidades más urgentes. Algunas veces, los consultores tendrán que atender llamadas, consultas o presentarse fuera de los horarios previstos para resolver asuntos vitales.

4.10.7 Avances hacia la Era de la Digitalización de los Servicios

Para entender por qué la consultoría ha pasado a ser imprescindible en este sector, es necesario primero comprender la índole de los cambios que se han producido en la tecnología de la información y cómo se ha transformado el papel que desempeña en las empresas y en los organismos públicos. Los cambios se han producido a tal ritmo que, independientemente de saber qué organizaciones podrían estar dispuestas a pagar por su propio personal especializado, simplemente no hay ni habrá disponibles suficientes expertos y personal experimentado. (Kubr, 1997d, pág. 448).

Las empresas consultoras implementaron considerables avances en la era de la digitalización, innovaron en el área de servicios y ahora tienen muchas herramientas para simplificar las tareas, tanto para los consultores, como para los trabajadores y administradores.

4.10.8 Ubicación Geográfica

Un creciente número de organizaciones se especializan en todo el conjunto de las actividades de consultoría de gestión de los recursos humanos expatriados: contratación, formación, instrucción, transferencia, adaptación, remuneración y prestaciones, evaluación y regreso. Antes de abordar las cuestiones “técnicas” de la contratación o de la remuneración y las prestaciones, un buen consultor en este sector deberá lograr que su cliente responda a preguntas fundamentales como las siguientes: “¿Por qué enviar a expatriados caros cuando se dispone de un personal local con talento y bien formado?”, “¿Por qué no dar empleo a más (o menos) expatriados?”, “¿Cómo se sabe que los expatriados están añadiendo más valor de lo que cuestan?” y “¿Qué función desempeñará el expatriado al final del cometido?”. (Kubr, 1997e, pág. 404).

La ubicación geográfica implica no solo la contratación de trabajadores extranjeros, sino también la administración de los recursos humanos en diferentes sedes y países. En la era de la globalización, esto ya no es un obstáculo; ahora existen muchos medios para lograrlo de manera rápida y eficiente, siempre y cuando se cumpla con las leyes laborales de cada país.

4.10.9 Apoyo a Pequeñas Empresas

Como en toda combinación de habilidad y arte, el dominio de los principios fundamentales es indispensable para el éxito en la carrera de consultor de pequeñas empresas. El consultor que trabaja con pequeñas empresas trata toda la gama de problemas de gestión y debe ser un generalista más que un especialista. De particular importancia es el conocimiento de la interacción de las funciones de la pequeña empresa, dado que un cambio en una función suele tener repercusiones inmediatas en otras. Además, es conveniente que el consultor esté por lo menos familiarizado con los diversos enfoques que permiten el desarrollo del espíritu empresarial y que constituyen una base conceptual para las prácticas actuales de desarrollo de la pequeña empresa. (Kubr, 1997f, pág. 430).

Las pequeñas organizaciones o emprendedores que incursionan en la administración de empresas necesitan a un consultor. Al principio no tendrán los recursos suficientes para implementar un departamento de recursos humanos; sin embargo, deben cumplir con el marco jurídico que conlleva el contratar trabajadores. Implementar un departamento completo de recursos humanos representa un costo muy alto, por lo que contratar empresas consultoras de recursos humanos constituye un gran beneficio y predice resultados muy positivos.

4.10.10 Empresas Familiares

Una característica especial del asesoramiento de las empresas familiares está relacionada con la cuestión de la sucesión. Por las razones ya mencionadas, es probable que haya que tomar

en consideración aspectos emocionales, así como gerenciales y empresariales. El consultor debe mantener una actitud profesional y plantear cuestiones como los testamentos, impuestos sucesorios (de haber alguno), tributación y otros asuntos que, en ocasiones, los miembros de la familia desean evitar. El consultor podría empezar por evaluar las virtudes y defectos de la empresa y recomendar un proceso de sucesión ordenado con inclusión de los intereses de los accionistas y de los directores. (Kubr, 1997g, pág. 439).

Crear una organización desde cero y desarrollarla para que se convierta en un legado para las generaciones futuras implica muchos retos. Ningún individuo desea que el esfuerzo se pierda cuando él ya no esté. Por esta razón, es primordial contar con la asesoría de una empresa consultora para poder hacer un proceso de sucesión favorable para todas las partes; ya sea porque el fundador quiera jubilarse o en el caso fortuito que fallezca, es vital que exista esta planificación.

4.10.11 Calidad Certificada

En estos últimos años, entre los consultores de empresas ha habido un considerable debate acerca de la pertinencia de normas de calidad externamente verificadas. La solicitud de certificados ha seguido el ritmo dictado por el mercado, en algunos casos debido a una presión directa de los clientes del sector público, que consideran el certificado como una garantía necesaria de la atención prestada a la calidad. En consecuencia, muchas empresas consultivas grandes han empezado a prepararse y a obtener certificados, por lo menos en sectores particulares de su actividad. Esta tendencia procede de varios países de la Unión Europea, el Reino Unido y los Países Bajos en particular. (Kubr, 1997h, pág. 686).

Las normas de calidad en los procesos de consultoría son estándares que se incorporaron hace apenas unos años, por lo que no todas las organizaciones exigen este tipo de certificación de

las empresas consultoras. Más que todo se observa en los países con mayor desarrollo y en organizaciones que tienen sedes en diferentes partes del mundo.

La norma de calidad (ISO 9001 1987/EN 29001 1987/BS 5750 Parte 1 1987) exige que la organización que la aplica disponga de una política sobre la calidad, de un sistema documentado relativo a la calidad y de un procedimiento de apoyo, y que aporte pruebas de que se están utilizando los procedimientos, se está comprobando la conformidad con la norma y los exámenes son regulares. (Kubr, 1997i, pág. 686).

Algunas empresas consultoras cuentan con certificados de calidad con normas ISO que garantizan los resultados que esperan las organizaciones. Es muy probable que estas certificaciones incrementen el costo de la consultoría; sin embargo, si la organización cuenta con los recursos, vale la pena la inversión. El procedimiento para poder obtener dichos certificados implica una serie de requisitos que las empresas consultoras deben cumplir.

4.10.12 Administración de Recursos Humanos a Escala Global

Los expertos dicen que equilibrar la consistencia global en las remuneraciones considerando variables locales comienza con el establecimiento de un solo programa de retribución global en toda la compañía. Esto significa ofrecer una filosofía de recompensas globales apoyada por lineamientos, herramientas y apoyo tecnológico que permitan la remuneración de gerentes y la toma de decisiones sobre una base global (Dessler & Varela, 2011b, pág. 453).

Si una organización es sólida y tiene recursos, el próximo paso podría ser la globalización. Si este fuera el caso, necesita de los servicios de las empresas consultoras de recursos humanos con experiencia en el ámbito global, de manera que le asesoren para adaptarse a la cultura, legislación laboral y planes de remuneración de los diferentes países donde va a operar.

4.10.13 Actualización en las Nuevas Tendencias de Recursos Humanos

Los expertos en consultoría de recursos humanos en una organización afrontarán grandes retos en los años venideros. Los cambios iniciaron drásticamente con la pandemia del COVID-19 y las empresas tienen que hacer cada vez más esfuerzos para adaptar los espacios y recursos al nuevo entorno empresarial. El teletrabajo, las oficinas virtuales, el trabajo híbrido y nuevas maneras de comunicación son solo algunos de esos cambios. Escuela Internacional de Negocios (CEREM, 2021a).

Los expertos en consultoría tuvieron que hacer esfuerzos extraordinarios para adaptarse a los abruptos cambios que tuvieron lugar en los últimos dos años. Además asesoraron a las organizaciones mientras aprendían nuevas maneras de hacer las cosas. Ahora existen expertos en gestión del cambio en el entorno virtual, debido a que muchas organizaciones aún no logran integrarse del todo al trabajo presencial.

La atracción de trabajadores a las organizaciones también ha cambiado, se utiliza cada vez más la tecnología y el entorno virtual. La salud mental que antes no era una prioridad en muchas organizaciones ahora es una de las preocupaciones de los consultores. Y por último, la diversidad de los trabajadores, la inclusión y otros aspectos humanos han agregado nuevas áreas de interés en la formación de los consultores. (CEREM, 2021b).

La búsqueda de candidatos está cada vez más automatizada y accesible por medio del entorno virtual. Por otro lado, la salud mental ya es un factor que se incluye en las organizaciones y en los planes de recursos humanos debido a las repercusiones de la cuarentena y otros aspectos relacionados con la pandemia. Y por último, los términos diversidad e inclusión, aunque son nuevos en el léxico de los consultores, ya forman parte del entorno laboral y tanto las organizaciones como las empresas consultoras deben estar preparados para administrarlos.

Una de las empresas pioneras en los procesos de recursos humanos afirma que la consultoría también necesita un nuevo futuro, creado por los mismos consultores en función de las necesidades de las organizaciones. La implementación de aplicaciones tecnológicas, interactivas, el entorno laboral, la innovación continua, la realidad virtual, los nuevos métodos de capacitación, los procesos automatizados y las comunicaciones entre los trabajadores son solo algunas de los retos que tendrán que afrontar y los consultores están desde ya, a la búsqueda de nuevas formas de hacer que las cosas funcionen. (Deolitte, 2022).

No solo lo dicen los expertos, cuando una organización sube al siguiente nivel de tecnología, es muy probable que tenga el respaldo de una empresa consultora. Dichas empresas están a la vanguardia en la implementación de nuevas herramientas para encontrar mejores maneras de hacer las cosas, tanto para los consultores, como para las organizaciones, con el fin de que sobrevivan ante los desafíos del entorno de la realidad mundial.

4.11 Factores Primordiales al Contratar a una Empresa Consultora

4.11.1 Identificación de las Necesidades de la Organización

Identificar oportunidades de mejora en una organización — estratégicas, operativas, organizativas o tecnológicas— y transformarlas en iniciativas o proyectos concretos que acometer para cubrirlas. Toda organización que tenga como objetivo mejorar su rendimiento, ser competitiva y generar valor a sus clientes tiene que adaptarse a un entorno cambiante y ha de saber aprovechar las ventajas que le ofrecen los distintos agentes de cambio, entre los cuales destaca el uso de las nuevas tecnologías. (AEC, 2002g, pág. 33).

Identificar oportunidades de mejora en una organización, es el punto de partida de todo proceso de consultoría. Esto no implica que todas las oportunidades deban convertirse en fortalezas en un solo plan de trabajo, eso no sería prudente. Lo más recomendable es determinar

las prioridades en función de los objetivos organizacionales para un período de tiempo específico. Luego, es necesario evaluar las metas alcanzadas y determinar cuáles son los siguientes pasos por seguir.

4.11.2 Especificaciones

Se entiende por especificaciones el conjunto de actividades que deben efectuarse para permitir detallar a un proveedor, interno o externo, los trabajos que se espera que desarrolle, la manera en que deben hacerse, en qué entorno, cuáles son los resultados esperados y otros aspectos propios del ejercicio de definición o bien de relación entre las partes. A su vez, en el conjunto es útil mencionar aspectos referentes a las condiciones propias de los trabajos, de los criterios y métodos para la evaluación de las ofertas que se presentarán con posterioridad o cualquier otro requisito que sea necesario. (AEC, 2002h, pág. 44).

Las especificaciones son los puntos clave que permitirán hacer una lista de los aspectos a incluir en los planes de los consultores. Esto también determinará cuáles son los resultados que obtendrán. Es en esta parte donde el representante legal, gerente o administrador de la organización debe definir cómo va a evaluar las diferentes ofertas de las empresas consultoras disponibles.

4.11.3 Selección de Proveedores

Determinar la oferta que mejor se adapta a las especificaciones del trabajo objeto de contrato, asegurando la capacidad y solvencia de la empresa adjudicataria. La selección de proveedores se entiende como el conjunto de acciones y actividades que es necesario llevar a cabo para determinar la oferta que mejor se adapta a las características y especificaciones concretas del trabajo a desarrollar, asegurando la capacidad y solvencia de la empresa adjudicataria con vistas a la prestación del servicio objeto de contrato. (AEC, 2002i, pág. 59).

La selección de proveedores es el siguiente paso luego de la identificación de las necesidades de personal, la persona responsable de tomar la decisión dentro de la organización, deberá iniciar la búsqueda de proveedores con experiencia. Ya con un objetivo en mente, le será mucho más fácil seleccionar el proveedor que mejor se adecúe al presupuesto de la organización.

4.11.4 Negociación y Contratación del Servicio

Formalizar el marco de colaboración entre proveedor y cliente (compromisos de trabajo y asunción de las responsabilidades de cada una de las partes implicadas) a través de la firma de un contrato. Tanto para elaborar el planteamiento de dicha solución como para diseñar la metodología propuesta con la que llevar a cabo los trabajos a desarrollar, el proveedor se apoya en las capacidades de sus recursos humanos y en la experiencia adquirida a lo largo de los años en dicha materia, sector o tecnología. Ambos elementos son los que generalmente diferencian unas propuestas de otras. (AEC, 2002j, pág. 60).

En el proceso de negociación y contratación del servicio, es imprescindible dejar todo por escrito, esta es una de las mejores maneras de garantizar el éxito en la contratación de los servicios de consultoría. Tanto el cliente como el proveedor tendrán claros sus objetivos en el corto, mediano y largo plazo, lo que evitará futuros inconvenientes.

4.11.5 Provisión del Servicio

Desarrollar y entregar (o implantar) los elementos tangibles comprendidos en las especificaciones técnicas, cumpliendo con las expectativas del cliente y asegurando su satisfacción con el trabajo realizado. Mientras que el término provisión debería aplicarse solo al abastecimiento o suministro de bienes, prestación sería el más adecuado a la realización de tareas. En este contexto, por provisión del servicio se debe entender tanto las actividades de entrega (delivery) al cliente de los elementos tangibles comprendidos en las especificaciones técnicas como las de

prestación del propio servicio, considerado éste como conjunto de labores o trabajos que se efectúan en cumplimiento de un contrato o acuerdo. (AEC, 2002k, pág. 81).

La fase de provisión del servicio deberá incluir un cronograma de actividades que permitirá, entre otras cosas, establecer fechas límite para evaluar el avance del proyecto, así como los nombres de los responsables de cada fase, tanto de los consultores, como de los trabajadores. Es imprescindible incluir los recursos materiales que se necesitan para la implementación de las recomendaciones, así mismo, la planificación de reuniones de retroalimentación donde ambas partes podrán evaluar el avance de los compromisos que establecieron.

4.11.6 Continuidad y Cierre

Comprobar que se han cubierto las especificaciones formales y demás requisitos contractualmente convenidos y establecidos entre las partes implicadas. Aceptar la entrega y certificar el fin del proyecto. Identificar nuevas oportunidades de negocio a raíz de la consecución del proyecto y dar continuidad a la relación a través de nuevos contratos. Una mala gestión de la fase de provisión del servicio supone no afrontar la resolución de determinadas situaciones que inevitablemente se tendrán que abordar en la fase de cierre del contrato. (AEC, 2002l, pág. 89).

La continuidad y cierre se refiere a evaluar si continúa o no el proyecto, esto va a depender mucho de los resultados, podría ser que en el transcurso del tiempo que se estableció para llevar a cabo el proyecto inicial, se detecten nuevas áreas de oportunidad y por lo tanto se prolongue el proyecto dentro del mismo contrato.

4.11.7 Cláusulas de un Contrato de Consultoría

Conviene conocer las diferencias de legislación y las prácticas nacionales con respecto a la contratación en general y a los contratos relativos a la prestación de servicios profesionales en particular. En los contratos internacionales, el cliente y el consultor tienen que ponerse de acuerdo

sobre el derecho aplicable, que suele ser el derecho del país de la organización cliente. En casos excepcionales y justificados, el consultor y el cliente pueden convenir en aplicar el derecho del país del consultor. (Kubr, 1997j, pág. 855).

Los contratos de servicios de consultoría se consideran contratos privados entre dos empresas y no es absolutamente necesario que se legalicen. Lo que se recomienda es que estén bien redactados, que incluyan con detalle todos los aspectos importantes de la consultoría. Tanto el cliente como la empresa consultora deben estar conscientes de cuáles son los compromisos adquiridos. Si está dentro de sus posibilidades, la empresa debe pedir la opinión de un asesor legal.

4.11.8 La Ética en la Consultoría

Existe un conjunto de normas éticas reconocidas, compartidas y aplicadas constantemente por los miembros de la profesión. Esas normas definen qué es un comportamiento apropiado y cuál no lo es en la prestación de servicios profesionales. Exigen más que el simple respeto de la ley: un comportamiento perfectamente legal no siempre es considerado ético por las normas profesionales. El consultor ocupa una posición de confianza; el cliente cree muy probablemente que ciertas normas de comportamiento serán respetadas sin que tengan ni siquiera que ser mencionadas. Muchos clientes piensan que los consultores nunca utilizarían falsas credenciales y algunos clientes ni siquiera están en condiciones de evaluar la competencia técnica del consultor. (Kubr, 1997k, pág. 134).

La ética en la consultoría es uno de los puntos clave en el momento de la contratación de una empresa consultora. Existen asociaciones de profesionales de consultoría donde se pueden pedir referencias. También se pueden pedir referencias a los clientes previos de la empresa consultora.

5. Análisis de los Resultados

5.1 Análisis

Las empresas consultoras surgieron a raíz de la necesidad de la industria de incrementar los niveles de producción, por consiguiente, los primeros procedimientos de consultoría se enfocaron en la evaluación de los tiempos y movimientos de las tareas que realizaban los trabajadores en las fábricas. El enfoque principal evolucionó con los años hasta incluir otros procesos administrativos, en lo que se refiere a la administración de recursos humanos uno de los precursores fue George Elton Mayo, psicólogo industrial con orientación a las relaciones humanas en los procesos de trabajo, quien hizo grandes aportes en la materia.

Si bien la definición de consultoría varía de un autor a otro, todos coinciden en que la palabra clave es la especialización, conviene subrayar que, son los consultores profesionales, con experiencia en determinadas áreas, que tienen estudios formales, experiencia previa y las competencias requeridas, quienes marcan la diferencia en el momento de brindar los servicios de consultoría. Existen diferentes modelos de consultoría, dicho de otra manera, diferentes patrones a seguir en los procesos de consultoría cuyo nombre deriva de dos escenarios, primero, el tipo de relación que se establece entre el cliente y segundo, el perfil de la empresa consultora y la cantidad de recursos de que dispone.

También existen diferentes tipos de consultores, esto se refiere a si es un solo individuo o un grupo de individuos quienes prestan los servicios. Entre los diferentes tipos están los consultores internos que son trabajadores dentro de la misma organización que tienen el conocimiento y la habilidad en áreas específicas, por otro lado, están los consultores externos que son individuos o empresas consultoras que proveen consultores expertos en algunas o todas las áreas de la organización. Cabe destacar a los consultores independientes, son profesionales que

trabajan solos, cuya reputación se forjó con el bagaje de experiencias adquiridas, que en cierto punto de la carrera profesional decidieron incursionar en la consultoría por sus propios medios.

Así mismo, los profesionales en procesos de consultoría adoptan diferentes roles dentro de la organización, los cuales están basados en la experiencia que adquieren en las áreas de desempeño, por ejemplo, operaciones, contabilidad, servicio al cliente, administración y auditoría, entre otras. Aquí se pudo observar que algunos de los consultores trabajan en función de las tareas, otros de las personas y los más multifacéticos desarrollaron habilidades para cumplir ambos roles.

En lo que concierne al área de recursos humanos, la necesidad de las empresas consultoras surgió cuando los altos mandos observaron que las actitudes y características individuales de los trabajadores también influyen en los resultados. Además de la escasez de personal idóneo para un alto volumen de puestos vacantes, algunas veces la demanda era tal, que no lograban cubrir todos los puestos vacantes. Otro aspecto fue que algunos puestos de alto nivel jerárquico eran tan exigentes, en cuanto a los requisitos y habilidades necesarias para el puesto de trabajo, que debían contratarse entrevistadores expertos.

Los procesos de reclutamiento y selección de personal abrieron la puerta para que los consultores detectaran otras áreas de oportunidad que ameritaba sus servicios, por ejemplo, si la organización carecía de los descriptores de puestos por escrito en función de la estructura organizacional, debían primero analizar y describir las tareas para reordenar las fases de selección y tener con ello la base para el inicio de un nuevo procedimiento administrativo.

Con el transcurso del tiempo, las empresas consultoras empezaron a brindar capacitación especializada a los trabajadores en posiciones gerenciales y mandos medios, con lo que lograron hacer grandes aportes en el desarrollo de las personas, tanto a nivel profesional como personal, para llevarlos a niveles óptimos de rendimiento.

Dentro de la investigación bibliográfica se realizó un breve sondeo de los mercados de las empresas consultoras en Guatemala, Latinoamérica, Estados Unidos y algunas pocas de talla mundial, en donde se observó que todas cuentan con servicios para apoyar todos los procesos de recursos humanos, entre ellos, reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo de los trabajadores y de la organización, sin embargo, las más exitosas implementaron tecnología, lo que resultó en mayor rapidez y exactitud de los servicios que brindan.

Además, se procedió a analizar cuáles son las ventajas competitivas que distinguen a las empresas consultoras de mayor éxito. Fue así como esta breve investigación dio como resultado una lista de factores que contribuyen para tomar una buena decisión en el momento de contratar una empresa consultora. El primer factor que se observó fue la habilidad de los consultores para actuar como facilitadores del cambio. Es decir, tener la actitud y características personales para establecer una sinergia entre todos los miembros de la organización. Otros factores significativos son la educación, tanto formal como informal, cursos, seminarios, capacitación internacional, además de los éxitos y desaciertos que observaron en otras organizaciones; además de la influencia del código de ética de la profesión en todas las decisiones.

También es vital la capacidad de los consultores para alinear la estrategia de recursos humanos con la estrategia organizacional y crear o fortalecer la cultura organizacional para identificar a los trabajadores con la organización, con el objetivo de alcanzar las metas en común.

Por otra parte, el invaluable apoyo de las empresas consultoras también se basa en la agilidad de la atención y tiempo que dedican a sus clientes, así como la personalización de los servicios a brindar. El tiempo es otro recurso que las organizaciones consideran muy valioso, así que contar con una empresa consultora que valore el tiempo de la misma manera en que lo hace la organización es crucial.

La ubicación geográfica y la capacidad de incluir en los procesos de consultoría a organizaciones nacionales y multinacionales, que tienen sedes y trabajadores en diferentes países, también es una ventaja competitiva de las grandes empresas consultoras, quienes además incluyeron la certificación formal en algunos de sus procesos, lo que evidencia el nivel de pericia y experiencia de los consultores.

Las pequeñas y medianas organizaciones, así como aquellas donde los representantes legales y los trabajadores tienen vínculos familiares, continúan como los clientes principales de las empresas consultoras, por la necesidad que tienen de estructurar los procesos administrativos y que solo cuentan con los trabajadores necesarios para realizar sus operaciones diarias.

Entre las nuevas tendencias en la administración de recursos humanos hay ciertos factores que las empresas consultoras deben tomar en cuenta para adaptarse al mercado laboral, por ejemplo, la diversidad y la inclusión de trabajadores con características diferentes, que ameritan algunos cambios en los descriptores de puestos y la cultura organizacional.

Otro factor primordial es la magnitud que las organizaciones asignan a los valores personales de los individuos que van a formar parte de la organización. El respeto, la honradez y la integridad, entre otros, son valores que se adquieren en el seno familiar y es muy difícil para las organizaciones cambiarlos toda vez que el trabajador ya es parte de la organización, por lo que los consultores en procesos de selección encontraron diferentes maneras de predecir dichos valores en el momento que los candidatos optan a una plaza, esto no constituye una garantía total, pero el porcentaje de acierto es asombroso.

La globalización es otro factor que demanda que las empresas consultoras de recursos humanos avancen a pasos gigantes, de manera que puedan permanecer en la nueva normalidad y enriquecer los servicios para que se ajusten al cambio. Dicho sea de paso, los consultores de

recursos humanos se distinguen por ser expertos en los procesos de cambio, así que esta debería ser la mayor fortaleza.

Los resultados que se obtuvieron con la investigación bibliográfica concluyeron que la calidad, el servicio, la pericia, la formación académica y las características individuales de los consultores son factores significativos al momento de elegir a una empresa consultora. Los consultores de recursos humanos, al igual que otros profesionales especialistas, deben permanecer en constante desarrollo personal y profesional, ir a la vanguardia de los cambios a nivel mundial y tener la capacidad de adaptarse a los retos que representa cada organización y las circunstancias especiales que las caracterizan.

Los consultores en administración de los recursos humanos deben tener una gran calidad humana, de manera que puedan establecer relaciones de cooperación a largo plazo, no solo con los altos mandos, sino con los trabajadores que van a formar parte de sus proyectos. Esto se refiere a tener la capacidad de ponerse en el lugar de otras personas para descubrir cuáles son los principios que los motivan, por qué hacen o dejan de hacer las tareas asignadas, qué circunstancias personales los rodean, cuáles son las metas en el corto, mediano y largo plazo.

Estos aspectos serán de gran utilidad para descubrir el potencial que tienen los trabajadores, lo que a veces se pasa por alto por la urgencia de entregar resultados a toda costa. La intención es que se puedan alinear las metas personales con las organizacionales, el objetivo final debería ser que ambos crezcan, tanto los individuos, como las organizaciones, lo que resultará en un ganar-ganar para ambas partes donde todos tendrán un motivo para dar lo mejor de sí y alcanzar los objetivos propuestos. Lograr esta sinergia entre las organizaciones y los trabajadores debería ser, al final de cuentas, la meta de las empresas consultoras que tienen muy claro el valor del trabajador para la organización.

6. Conclusiones

- Se estudió el origen, la definición y a los integrantes de las empresas consultoras de recursos humanos, con el fin de conocer cómo surgieron, cuál es el fin primordial y quiénes son los diferentes profesionales que llevan a cabo las funciones de consultoría en las organizaciones.

- Se identificaron las soluciones que aportan las empresas consultoras de recursos humanos a las organizaciones, con el fin de determinar qué tan fundamental es la contribución que hacen a los diferentes procesos de administración de personal y cuál es el impacto que tienen en la consecución de las metas individuales y colectivas.

- Se determinaron las ventajas competitivas que caracterizan a las empresas consultoras de recursos humanos, con el fin de conocer cuáles son los factores que se deben tomar en cuenta en el momento de contratar los servicios que ofrecen.

7. Recomendaciones

- Las organizaciones deben estudiar el origen, la definición y a los integrantes de las empresas consultoras de recursos humanos, con el fin de conocer cómo surgieron, cuál es el fin primordial y quiénes son los diferentes profesionales que llevan a cabo las funciones de consultoría en las organizaciones.
- Las organizaciones deben identificar las soluciones que aportan las empresas consultoras de recursos humanos a las organizaciones, con el fin de determinar qué tan fundamental es la contribución que hacen a los diferentes procesos de administración de personal y cuál es el impacto que tienen en la consecución de las metas individuales y colectivas.
- Las organizaciones deben determinar las ventajas competitivas que caracterizan a las empresas consultoras de recursos humanos, con el fin de conocer cuáles son los factores que se deben tomar en cuenta en el momento de contratar los servicios que ofrecen.

8. Palabras Clave

- **Consultoría.** Se define como cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de esta, sino que ayuda a los que lo son. Es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia de manera objetiva e independiente a la organización cliente, para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones. (Kubr, 1997l, pág. 3).
- **Consultor Interno:** Dentro de las organizaciones hay especialistas, ejecutivos y profesionales que tienen una relación directa con tareas de diagnóstico, implementación y evaluación de cambios. Aun cuando podemos decir que esta responsabilidad es de cada miembro de la organización y de cada ejecutivo, algunos miembros de esta pueden considerar que su papel principal consiste en ayudar a cambiarla. Ejecutivos o expertos de las áreas de organización y métodos, sistemas de información, planificación o estudios, recursos humanos, desarrollo organizacional son, entre otros, personas en que su rol principal se define por su dedicación a mejorar o cambiar las situaciones existentes en la empresa. (Lagos, 1994q, pág. 46).
- **Consultor Externo:** Es un profesional ajeno a la organización, que puede proporcionar al cliente un punto de vista diferente desde una posición de mayor objetividad. Usualmente, se le concede un alto estatus o grado de influencia dentro del sistema cliente y mayor libertad de acción que un consultor interno. Además, este consultor, por ser externo a la organización, es menos susceptible a las luchas internas de poder. (Lagos, 1994r, pág. 52).

- **Recursos Humanos.** Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen en niveles distintos: en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. (Chiavenato, 2007k, pág. 94).
- **Gestión.** Los recursos humanos son los únicos que pueden crear un valor añadido a partir de otros recursos. En consecuencia, el logro de un equilibrio adecuado entre el coste y la capacidad de los recursos humanos se convierte en un factor esencial de la eficacia y el éxito de las organizaciones. De ahí que, junto a los elementos anteriormente indicados, haya surgido el concepto de gestión de los recursos humanos como distinto del concepto más estrecho de administración del personal o gestión del personal. Según este concepto, se considera que los empleados son el recurso más valioso de una organización. (Kubr, 1997m, pág. 372).
- **Capital Humano.** Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital puede valer más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además hacerla más ágil y competitiva. Por lo tanto, ese capital vale más en la medida que tenga influencia en las acciones y destinos de la organización. Para ello, la organización debe utilizar intensamente cuatro detonadores indispensables. (Chiavenato, 2007l, pág. 69).
- **Desarrollo de Personal.** Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas

representan las inversiones que la organización hace en su personal. En las organizaciones, las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo. Las personas tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones. (Chiavenato, 2007m, pág. 379).

- **Nuevas Tendencias de Recursos Humanos.** Según la Escuela Internacional de Negocios (CEREM, 2021) los expertos en consultoría de recursos humanos en una organización afrontarán grandes retos en los años venideros. Los cambios iniciaron drásticamente con la pandemia del COVID-19 y las empresas tienen que hacer cada vez más esfuerzos para adaptar los espacios y recursos al nuevo entorno empresarial. El teletrabajo, las oficinas virtuales, el trabajo híbrido y nuevas maneras de comunicación son solo algunos de esos cambios.
- **Calidad Certificada.** En estos últimos años, entre los consultores de empresas ha habido un considerable debate acerca de la pertinencia de normas de calidad externamente verificadas. La solicitud de certificados ha seguido el ritmo dictado por el mercado, en algunos casos debido a una presión directa de los clientes del sector público, que consideran el certificado como una garantía necesaria de la atención prestada a la calidad. En consecuencia, muchas empresas consultivas grandes han empezado a prepararse y a obtener certificados, por lo menos en sectores particulares de su actividad. Esta tendencia procede de varios países de la Unión Europea, el Reino Unido y los Países Bajos en particular. (Kubr, 1997n, pág. 686).

- **Necesidades de la Organización.** Identificar oportunidades de mejora en una organización- estratégicas, operativas, organizativas o tecnológicas- y transformarlas en iniciativas o proyectos concretos que acometer para cubrirlas. Toda organización que tenga como objetivo mejorar su rendimiento, ser competitiva y generar valor a sus clientes tiene que adaptarse a un entorno cambiante y ha de saber aprovechar las ventajas que le ofrecen los distintos agentes de cambio, entre los cuales destaca el uso de las nuevas tecnologías. (AEC, 2002m, pág. 33).
- **Contrato de Consultoría.** En los contratos internacionales, el cliente y el consultor tienen que ponerse de acuerdo sobre el derecho aplicable, que suele ser el derecho del país de la organización cliente. En casos excepcionales y justificados, el consultor y el cliente pueden convenir en aplicar el derecho del país del consultor. (Kubr, 1997o, pág. 855).
- **Ética en la Consultoría.** Existe un conjunto de normas éticas reconocidas, compartidas y aplicadas constantemente por los miembros de la profesión. Esas normas definen qué es un comportamiento apropiado y cuál no lo es en la prestación de servicios profesionales. Exigen más que el simple respeto de la ley: un comportamiento perfectamente legal no siempre es considerado ético por las normas profesionales. El consultor ocupa una posición de confianza; el cliente cree muy probablemente que ciertas normas de comportamiento serán respetadas sin que tengan ni siquiera que ser mencionadas. Muchos clientes piensan que los consultores nunca utilizarían falsas credenciales y algunos clientes ni siquiera están en condiciones de evaluar la competencia técnica del consultor. (Kubr, 1997p, pág. 134).

9. Bibliografía

Asociación Española de Empresas de Consultoría [AEC]. (2002). *Libro Blanco de las Buenas Prácticas en el Mercado de la Consultoría*. España: Fundación Confemental.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano en las Organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque*

Guerrero, M. (2019). Proceso de Consultoría Organizacional: Modelo Conceptual. *Revista Venezolana de Gerencia*, 1237.

Jurado, Y. (2004). *Técnicas de Investigación Documental*. España: ITEMEX.

Kubr, M. (1997). *La Consultoría de Empresas: Guía para la Profesión*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

Lagos, C. (1994). *Desarrollo Organizacional en Latinoamérica*. Guatemala: INCAP.

Méndez, A., & Astudillo, M. (2008). *La Investigación en la Era de la Información*. México: Trillas.

Schein, E. (1988). *Consultoría de Procesos. Su papel en el Desarrollo Organizacional*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.

9.1 E-grafía

Cámara de Industria de Guatemala. (26 de 01 de 2022). CIG lanza plataforma digital de formación en ética y transparencia y certificación guateíntegra. <https://cig.industriaguatemala.com/cig-lanza-plataforma-digital-de-formacion-en-etica-y-transparencia-y-certificacion-guateintegra/>

CEREM International Business School. (2021). Tendencias de la gestión de recursos humanos para el año 2022. <https://www.cerem.es/blog/tendencias-en-la-gestion-de-recursos-humanos-para-el-ano-2022>

Conservis Abogados. (2022). Abogados Laborales en Guatemala. <https://conservisabogados.com/category/derecho-laboral/>

COR Global Ltd. [COR]. (s.f.). Cuatro Trimestre: Estadísticas de consultoría en gestión. <https://projectcor.com/es/blog/cuarto-trimestre-estadisticas-de-consultoria-de-gestion/>

Deloitte. (2022). El futuro de la empresa exige un nuevo futuro de Recursos Humanos <https://www2.deloitte.com/gt/es/pages/human-capital/articles/gx-future-of-hr.html>

El País. (15 de 02 de 2021). ¿Cómo reinventan las empresas su relación con los empleados a través de la tecnología? <https://elpais.com/economia/estar-donde-estes/2021-02-15/como-reinventan-las-empresas-su-relacion-con-los-empleados-a-traves-de-la-tecnologia.html>

Fernandez, Marta (2019). Listado actualizado de consultoras de selección y headhunters para buscar trabajo de forma efectiva. <https://www.aimdesarrolloprofesional.com/l/listado-actualizado-consultoras-seleccion-headhunters-buscar-trabajo-forma-efectiva/>

Flamenco, Segio. (s.f.). Historia de la Consultoría. <https://www.timetoast.com/timelines/historia-de-la-consultoria-1dcf7633-0482-4442-aca4-4de354f92b1a>

- García Ruiz, C. (08 de noviembre del 2016). *Mejores empresas latinoamericanas de Recursos Humanos*. <https://revistarecursoshumanos.com/2016/11/08/mejores-empresas-latinoamericanas-recursos-humanos/>
- IMF Blog de Recursos Humanos*. (s.f.). Empresas de Recursos Humanos con más seguidores en LinkedIn. <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/empresas-de-recursos-humanos-mas-seguidores-linkedin/>
- Marta, E., & Dávila, A. (Enero de 2005). *Cultura Y Administración De Recursos Humanos En América Latina*. https://www.researchgate.net/publication/28078968_Cultura_Y_Administracion_De_Recursos_Humanos_En_America_Latina
- Observatorio de RH*. (2019). Cisco, Hilton y Salesforce son las Mejores Empresas para Trabajar del Mundo en 2019. <https://www.observatoriorh.com/comunicacion-y-branding/cisco-hilton-y-salesforce-son-las-mejores-empresas-para-trabajar-del-mundo-en-2019.html>
- Revista de Recursos Humanos*. (2016). Mejores empresas latinoamericanas de recursos humanos. <https://revistarecursoshumanos.com/2016/11/08/mejores-empresas-latinoamericanas-recursos-humanos/>
- Software para Recursos Humanos*. (s/f). ¿Qué sistemas triunfan en los Departamentos de RRHH? https://softwarepara.net/sistemas_de_recursos_humanos/

10. Anexos

10.1 Anexo 1. Fichas Bibliográficas

Ficha Bibliográfica	
Área	
Autor	
Título del Libro	
Datos Editoriales	
Tema	
Subtema	
Cita	
Página	

Ficha Bibliográfica	
Área	Recursos Humanos
Autor	Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC)
Título del Libro	Libro Blanco de las Buenas Prácticas en el Mercado de la Consultoría
Datos Editoriales	2002, Edición Única, España
Tema	Empresas Consultoras sobre Funciones de Recursos Humanos
Subtema	Definición de Consultoría
Cita	La consultoría se define como cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de esta, sino que ayuda a los que lo son. Es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia de manera objetiva e independiente a la organización cliente, para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones
Página	3

Ficha Bibliográfica	
Área	Recursos Humanos
Autor	Carlos Lagos
Título del Libro	El Desarrollo Organizacional en Latinoamérica
Datos Editoriales	1994, Edición Única, Guatemala
Tema	Empresas Consultoras sobre Funciones de Recursos Humanos
Subtema	Definición de Consultoría
Cita	De acuerdo con la definición del Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido, cita por OIT (7), se dice que la consultoría es el servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos, recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones
Página	53

Ficha Bibliográfica	
Área	Recursos Humanos
Autor	Milan Kubr
Título del Libro	La Consultoría de Empresas: Guía para la Profesión
Datos Editoriales	1994, Tercera Edición, Guatemala
Tema	Empresas Consultoras sobre Funciones de Recursos Humanos
Subtema	Importancia de la Consultoría en la Gestión de Recursos Humanos
Cita	En primer lugar, las relaciones humanas dentro de las organizaciones son ahora bastante complejas, diversificadas y difíciles de manejar. Estos cambios reflejan no sólo modificaciones tecnológicas, sino también algunas tendencias de cambios sociales y políticos, como la democratización o la aparición de nuevas organizaciones sociales y de grupos de presión
Página	373



Guatemala, 13 de 12 de 2022

Señores:
Universidad Galileo
IDEA
Presente.

Por este medio de la presente YO Nanna Aracely Diana Barrios que me identifico con número de carné 0130068 y con DPI 1749905610101 actualmente asignado (a) en la carrera:

Licenciatura en Informática y Administración de RRHH

"Autorizo a Instituto de Educación Abierta (IDEA) a la publicación, en el Tesario virtual de la Universidad, de mi proyecto de Graduación titulado:"

Las Ventajas Competitivas de las Empresas
Consultas de Recursos Humanos como
Propuesta a la Problemática Organizacional.

Como autor (a) del material de la investigación sustentada mediante el protocolo de IDEA.

Expreso que la misma es de mi autoría y con contenido inédito, realizado con el acompañamiento experto del coordinador de área y por tanto he seguido los parámetros éticos y legales respecto de las citas de referencia y todo tipo de fuentes establecidas en el Reglamento de la Universidad Galileo

Sin otro particular, me suscribo.

F. _____

Aracely Barrios