



**CREACIÓN DE EMPRESA DE CONSULTORÍA DE GESTIÓN HUMANA
UBICADA EN LA CIUDAD DE BOGOTA D.C**

Jeniffer Carolina Parra Lozano

Universidad La Gran Colombia

Facultad de posgrados y formación continúa

Bogotá, Colombia

2017

CREACIÓN DE EMPRESA DE CONSULTORIA DE GESTIÓN HUMANA
UBICADA EN LA CIUDAD DE BOGOTA

Jeniffer Carolina Parra Lozano

Director.

Dr. José Ignacio González

Línea de investigación: Desarrollo Económico y Calidad de Vida

Grupo de Investigación

Universidad La Gran Colombia

Facultad de posgrados y formación continúa

Bogotá, Colombia

2017

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	3
Introducción.....	5
1. PRIMER CAPITULO.....	9
1.1. Formulación del problema.....	9
1.1.1.Pregunta de la investigación.....	10
1.1.2. Hipótesis.....	10
1.2 Justificación.....	10
1.3 Objetivo.....	11
1.3.1 Objetivo general.....	11
1.3.2 Objetivos específicos.....	11
1.4. Antecedentes de la investigación.....	11
1.5. Marcos de referencia.....	12
1.5.1 Marco conceptual.....	13
1.5.2 Marco teórico.....	16
1.5.3. Marco histórico.....	18
1.5.4 Marco jurídico.....	23
1.6 Metodología.....	27
2. SEGUNDO CAPITULO.....	28
2.1. Gestión humana.....	28
2.1.1 Transformación del capital humano a través de las teorías administrativas.....	28

2.2. Gestión humana.....	39
2.2.1. Evolución y retos de la gestión humana.....	40
2.2.2 Tendencias de la gestión humana.....	41
2.2.3 Tendencias.....	42
2.2.4 Situación actual dela consultoría de gestión humana en empresas medianas	
2.3. La consultoría de empresas.....	45
2.3.1. Procesos de la consultoría.....	45
2.3.2 Tipos de consultoría.....	45
2.3.3. Gestión humana en la empresa colombiana.....	46
2.4 características de una empresa de consultoría en gestión humana.....	47
2.5 Características de un consultor.....	53
2.6 Gestión de compañías.....	59
3. Tercer capítulo.....	63
3.1. Creación de la empresa.....	67
3.2. Parte legar.....	68
3.3. Misión.....	69
3.4. Visión.....	70
CONCLUSIONES.....	71
BIBLIOGRAFÍA.....	72

RESUMEN

Durante la evolución social el hombre define como rasgos común el surgimiento de las sociedades humanas, surgimiento de los individuos aceptados como guía los cuales aconsejan a sus comunidades en todos los temas desde las relaciones internas a la comunidad hasta las acciones para organizar, los aspectos de salud física y psicología.

La consultoría se remonta a los orígenes de las relaciones humanas, es la comparación mediante la deliberación de cualquier asunto que requiera procedencia, constituye la reflexión en busca de una respuesta a través de los consejos más adecuados.

A principios de los años XX el consultor llegó a ganar los cuatro patrones de actividad bien definidos y caracterizados especialmente en los años 40 y 50 en los Estados Unidos y Europa occidental generando importantes avances en la sistematización del trabajo de consultoría enfatizado en temas técnicos y científicos, con la experiencia con base en teorías pero siempre con un enfoque en soluciones prácticas.

Podemos concluir que la consultoría es la transmisión del conocimiento y la experiencia de un hombre o de un equipo de expertos hacia otros con el objetivo de alcanzar más fácilmente una meta humana, esencialmente es la búsqueda constante de conocimiento preparada para el beneficio de otros.

Palabras claves: consultoría, gestión humana, comunidad, conocimiento y experiencia.

ABSTRACT

During social evolution man defines as common traits the emergence of human societies, emergence of individuals accepted as a guide who advise their communities on all issues from internal relations to community to actions to organize, aspects of Physical health and psychology.

The consultancy goes back to the origins of human relations, it is the comparison through the deliberation of any matter that requires origin, it is the reflection in search of a response through the most appropriate advice.

In the early twenties the consultant came to win the four patterns of activity well defined and characterized especially in the 1940s and 50s in the United States and Western Europe generating important advances in the systematization of consulting work emphasized in technical and scientific subjects, with experience based on theories but always with a focus on practical solutions.

We can conclude that consulting is the transmission of the knowledge and experience of a man or a team of experts towards others with the goal of more easily reaching a human goal, essentially the constant search for knowledge prepared for the benefit of others.

Keywords: consulting, human management, community, knowledge and experience.

INTRODUCCIÓN

La consultoría de gestión humana está enfocada en prestar un servicio independiente y calificado, consistente en la identificación e investigación de problemas relacionados con: las capacitaciones del personal, selección, administraciones de talentos, programas de personal, además de proporcionar conocimientos y capacitaciones a los profesionales encargados de resolver problemas o de presentar nuevas estrategias las cuales permitan mejorar el funcionamiento de la empresa.

También se prestara el servicio a profesionales de forma individual, como lo son consultores con experiencia o conocimientos específicos en el asesoramiento de personas y empresas en general. Esto implica conocimientos complementarios dentro de un proceso de formación dando con esto un valor agregado a las organizaciones e individuos que necesitan de este servicio para lograr sus propósitos y metas planteados.

Con esta investigación se busca dar respuesta a las necesidades que presentan actualmente algunas empresas en la selección de su personal, la cual ha crecido de manera exponencial y ha tenido que adaptarse a este tipo de crecimientos sin contar con los procesos adecuados de gestión humana los cuales puedan operar de manera estandarizada y organizada. Por lo cual se busca plantear una propuesta sobre planes estratégico de Gestión Humana los cuales ayude a mejorar el cumplimiento de las estrategias planteadas por la empresas.

A través de la definición e implementación de procesos y directrices para el mejoramiento y fortalecimiento de los procesos que actualmente se llevan a cabo en la empresa con el fin de lograr un área de gestión humana completa y estructurada la cual permita satisfacer las necesidades de las empresas.

De lo anterior surge la siguiente pregunta de la investigación: ¿Qué características debe tener una empresa de consultoría en gestión humana que

preste su servicio a empresas en los procesos de capacitación, asesoría en programas de gestión humana, selección y administración de talento humano?, la cual consiste en identificar las características de una empresa de consultoría en gestión humana dedicada en optimizar los procesos de capacitación y selección de personal enfocada en el asesoramiento a pequeñas y medianas empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá.

El área de gestión humana está compuesta de varias funciones o procesos, los cuales están encaminados al aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades de las personas, con el fin de explotar al máximo todos los recursos existentes para así llegar a cumplir los objetivos organizacionales.

A través de la definición e implementación de procesos y directrices para el mejoramiento y fortalecimiento de los procesos que actualmente se llevan a cabo en la empresa con el fin de lograr un área de gestión humana completa y estructurada la cual permita satisfacer las necesidades de las empresas.

Entre estos procesos se encuentran la selección y el reclutamiento de personal los cuales permiten encontrar empleados idóneos para los cargos requeridos, desarrollo y evaluación de desempeño, asesoría en programas de gestión humana, selección, administración de talento y para todas aquellas empresas que buscan optimizar sus procesos de capacitación en la selección del personal adecuado. Ya que muchas veces la gerencia no cuenta con las herramientas y el conocimiento adecuado para hacer una selección apropiada de su gente y esto hace que los resultados no sean como se espera.

Con relación al valor social de la investigación consiste en buscar y brindar al empleado capacitaciones con personal calificado la cual le permita adquirir mayor conocimiento sobre el trabajo que tiene que desempeñar en un área determinada de la empresa en la que quiere trabajar, con esto se busca que la persona pueda explotar al máximo todo su potencial y tenga el mismo nivel de capacidades de los empleados antiguos de la empresa en la que quieren trabajar, logrando con esto que la empresa cumpla sus objetivos y metas.

La Ley 80 de 1993 y 1150 de 2007, está encargada de regular el desarrollo de los procesos administrativos los cuales conllevan la contratación pública. Busca definir las normas básicas que deben encaminar los procesos de celebración de contratos en las entidades estatales y no limitar la autonomía y voluntad de las mismas, la cual se da en la contratación de servicios de consultoría, dicha ley dispone en el Artículo 22: de los registros de los proponentes: “Todas las personas naturales o jurídicas que aspiren a celebrar con las entidades estatales, contratos de obra, consultoría, suministro y compraventa de bienes muebles, se inscribirán en la Cámara de Comercio de su jurisdicción y deberán estar clasificadas y calificadas de conformidad con lo previsto en este artículo”.

El documento que reporta los resultados de la presente investigación se presentara en tres capítulos con el siguiente contenido: en este capítulo primero se muestran los elementos propios y previos del tema de investigación, tales como el planteamiento del problema, pregunta de investigación, objetivos de la investigación, marcos de referencia, metodología empleada, para luego pasar al segundo capítulo, donde se hablara sobre la gestión humana, la transformación humana a través de las teorías administrativas, evolución y retos de la gestión humana, y tendencias de la gestión humana, también información sobre la consultoría de empresas, tipos de consultorías, la gestión humana en la empresa colombiana, sus características y aportes.

En el capítulo tercero se mencionaran los requisitos y pasos que debemos tener en cuenta para la creación de una empresa, considerando el tipo de empresa que se va crear, sus debilidades, fortalezas, debilidades y oportunidades, el tipo de estrategia que se va a utilizar para la creación de una nueva empresa. Así mismo, se hará el planteamiento de empresas, tal como: cuál es su enfoque y los procesos que este se plantea, entre estos procesos se encuentran la selección y el reclutamiento de personal los cuales permiten encontrar empleados idóneos para los cargos requeridos, desarrollo y evaluación de desempeño, asesoría en programas de gestión humana, selección, administración de talento y para todas

aquellas empresas que buscan optimizar sus procesos de capacitación en la selección del personal adecuado.

CAPITULO I

APROXIMACIÓN AL TEMA DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se mostrará los elementos propios de lo que fue el anteproyecto de investigación y que se adelantó en el primer periodo del programa de Especialización en Gerencia y por ello se mencionan: Formulación del problema, la pregunta de investigación, los objetivos de la misma, los marcos de referencia y la metodología empleada.

1.1. Formulación del problema

La consultoría de gestión humana es la encargada de prestar un servicio independiente y calificado para la identificación e investigación de problemas relacionados con la capacitación, programas de personal, selección, administración de talentos, recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.

Además, es un servicio el cual nos proporciona conocimientos y capacitaciones profesionales, son los encargados de resolver problemas o de presentar nuevas estrategias para mejorar los objetivos propuestos por las empresas, también se presta el servicio por medio de profesionales de forma individual, y se conocen como consultores con experiencia o conocimientos específicos en un área, asesorando personas y empresas en general.

Esto implica conocimientos complementarios que dentro de un proceso agregue valor a la labor que organizaciones e individuos necesitan para lograr los propósitos y metas que se han planteado. Se caracteriza por la imparcialidad del consultor, el cual es un rasgo fundamental de su papel. Esta independencia significa al mismo tiempo una relación muy compleja con las organizaciones clientes y con las personas que trabajan en ellas. Por consiguiente, debe asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace de modo que el éxito final se logre en virtud del esfuerzo de ambos.

1.1.1. Pregunta de la investigación

¿Cómo mejorar los procesos de selección de una empresa de consultoría en gestión humana dedicada a prestar su servicio a empresas en los procesos de capacitación, asesoría en programas de gestión humana, selección y administración de talento humano?

1.1.2. Hipótesis

La empresa de consultoría de gestión humana al utilizar las capacitaciones, asesorías en programas de gestión humana y la selección de talento humano, garantiza a las empresas que tendrán la posibilidad de acceder a nuevas estrategias para la organización, de acuerdo con las estrategias planteados por el consultor. Además incentivar al empleado acceder a las capacitaciones, permitiéndoles alcanzar nuevos retos en la empresa.

1.2. Justificación

Esta investigación está enfocada en la caracterización de una empresa de consultoría en gestión dedicada a ayudar a las empresas en los procesos de capacitación, asesoría en programas de gestión humana, selección, administración de talento y para todas aquellas empresas que buscan optimizar sus procesos de capacitación en la selección del personal adecuado en cada una de las áreas de la empresa.

Esto se realiza con el fin de brindarles herramientas a cada una de las empresa a las que se le preste el servicio de consultoría, permitiéndoles obtener un conocimiento para hacer una gestión apropiada de su gente, para definir estrategias que permitan alcanzar las metas propuestas y hacer que la empresa crezca, ya que algunas de estas empresas no cuentan con este servicio y empiezan hacer una gestión de manera empírica.

Con esto se pretende que las empresas cuenten con la consultoría en gestión humana ya que esto les facilita la contratación del personal de trabajo, debido a que lo que busca la consultoría es brindar el apoyo a cada una de las

empresas al seleccionar uno a uno las personas adecuadas para teniendo en cuenta las necesidades que cada una de las empresas tiene en las diferentes áreas con las que cuenta, esto a través de pruebas psicológicas y técnicas a la hora de elegir el personal.

Por eso se presenta una propuesta de plan estratégico de Gestión Humana que ayude al cumplimiento de la estrategia organizacional a través de la definición e implementación de procesos y directrices para la gestión de sus recursos humanos.

1.3. OBJETIVO

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Promover y desarrollar una empresa de consultoría en gestión de talento humano, enfocada en el asesoramiento a pequeñas y medianas empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá, que apoye a las empresas a través de los procesos de capacitación y selección de personal.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar los pasos y procedimientos que debe cumplir una empresa de consultoría en la selección del personal.
- Brindar al cliente las herramientas necesarias para realizar sus capacitaciones, asesoramientos de gestión humana y la selección del personal.
- Identificar los servicios que una empresa especializada en la asesoría de gestión humana, puede ofrecer a las empresas.

1.4. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se describirán algunas empresas que ya desarrollan esta actividad y que sirven de referente para determinar las características de una nueva empresa de consultoría en gestión humana en el ámbito del sector servicios

L & L talento humano: Es una empresa conformada por un equipo de Consultores Especializados en Diseñar y Desarrollar procesos en las áreas de Talento Humano, de acuerdo con las necesidades de sus Clientes.

Esta posiciona en el mercado en las áreas de selección y evaluación de talentos humanos. Medición de clima y cultura organizacional. Capacitación y desarrollo humano. Coaching grupal e individual. Diseño, actualización y definición de competencias corporativas y funcionales, descripción de cargos y perfiles por competencias.

Asesorías personalizadas en búsqueda de empleo. Sus servicios se apoyan en herramientas tecnológicas que permiten mayor eficiencia en los procesos de selección y consultoría en las áreas de talento humano, facilitando la toma de decisiones que aportan a la estrategia de cada organización, logrando sinergias exitosas para el desarrollo clave de los proyectos empresariales.

S&S consultores y talento: Es una empresa de servicios, de asesoría, de apoyo y consultoría en Gestión Humana Integral, con más de diez y ocho años de existencia, conformada por profesionales con una importante experiencia en desarrollo organizacional, desarrollo gerencial, coaching, aprendizaje experiencial, outdoor training, mediciones, programas de personal, selección (Head Hunter) y Administración de Talentos, orientando todos nuestros esfuerzos hacia la Gestión de la Calidad.

Busca atender responsable, oportuna y confiablemente las expectativas, necesidades y exigencias del cliente, en torno a los requerimientos relacionados con la Gestión Humana Integral, a través de soluciones ajustadas a sus necesidades, contando con un equipo humano comprometido, competitivo y empoderado, enfocado permanentemente a la actualización y mejora de los procesos y procedimientos de la organización, modernizando la infraestructura, siendo una empresa sostenible a través del tiempo.

Tresesenta consultores en gestión humana: Es un equipo de profesionales en administración de negocios, psicología organizacional y ciencias

del comportamiento. Tiene un modelo de consultoría el cual se inspira en las más exigentes prácticas de la gestión humana moderna, las tendencias del mundo corporativo y estándares internacionales de calidad de los procesos humanos en las organizaciones.

Tresesenta apoya diferentes procesos, incluyendo selección, conformación de equipos efectivos de trabajo, entrenamiento, planes de carrera, diagnóstico organizacional, planes de desarrollo, acompañamiento individual, equipos, grupos de dirección y juntas directivas, diagnóstico de prácticas y comportamientos saludables para salud y seguridad en el trabajo, evaluación y propuestas de implementación para entornos saludables, entre otros, en compañías de diversos sectores, organizaciones sin ánimo de lucro y gobierno.

1.5. MARCOS DE REFERENCIA

1.5.1. MARCO CONCEPTUAL

Este vamos a encontrar algunos de las etapas de la gestión humana y procesos acerca de la gestión humana, también se podrá encontrar lo que algunos de los administradores como R. Wayne Monday y Ramón Valle Cabrera hablan acerca del concepto de gestión humana y cómo este se ha enfocada en mejorar la organización de las empresas y brindarle nuevas estrategias para implementarlas en las empresas, buscando con esto que las empresas cumplan sus metas y objetivos.

Evolución del Concepto de Recursos Humanos: Es importante realizar una pequeña introducción de la evolución que ha tenido el término de gestión humana a lo largo de la historia en la cual ha dejado de ser un área de soporte a tareas administrativas a ser un socio estratégico de la gerencia.

Según VALLE CABRERA (2004, pág. 84) la gestión de los recursos humanos ha evolucionado presentando características comunes las cuales se pueden agrupar en cuatro etapas históricas, estas son:

- Etapa Administrativa (Principios del siglo XX hasta años sesenta) corresponde a la época racionalista de la producción en la que se crea la concepción del hombre racional económico. La gestión de los recursos humanos se orienta hacia la mejora de la productividad en la fabricación o producción (se incluyen conceptos como salarios y primas, control y disciplina de trabajo). También dentro de esta fase primera se irían enmarcando posteriormente los contenidos asistenciales (servicios sociales, seguridad e higiene en el trabajo) y los legales (contratos, reglamentos, negociación colectiva). Esta etapa está influenciada por los 13 planteamientos de la denominada Administración Científica de Taylor y es a partir de aquí que se da la aparición del término Administración de Personal.
- Etapa de Gestión Periodo entre (1960-1980) se asume la complejidad del hombre y la relevancia que tienen los componentes sociológicos y psicológicos en el rendimiento del individuo. A partir de los estudios realizados por Elton Mayo, se da el movimiento de las relaciones humanas, en el que se define que los trabajadores necesitan estar en grupo y que este grupo es un fuerte influenciado del comportamiento individual, es aquí donde se nace el concepto de organización informal en las empresas. También se dan grandes avances en temas de dirección de empresas; el movimiento de la ciencia conductual o comportamental y el desarrollo organizativo, los cuales ayudaron a la evolución de las relaciones entre la empresa y el individuo.
- Etapa de Desarrollo (Años 80) en esta etapa se da la sustitución del concepto de administración de personal por la denominada Dirección de Recursos Humanos (DRH) este cambio de concepto ha significado modificaciones relevantes en el contenido y posicionamiento de la función del área de RRHH. El primer aspecto que vale la pena resaltar es el cambio de concepción de RRHH ya que pasa de ser considerado un gasto a tenerse como un recurso estratégico el cual puede ser determinante en la

consecución de los resultados organizacionales. Así mismo, se empieza a entender que algunos temas de recursos humanos son responsabilidad de las líneas media y la alta dirección. En resumen se puede decir en durante esta etapa, la creación de la DRH permitió posicionar la función del el área con un enfoque estratégico, así como el interés por el desarrollo de uno de los activos más valiosos para la organización: las personas que allí trabajan, las cuales aportan de manera individual y conjunta en el logro de la estrategia organizacional.

- Etapa Estratégica (Años 90) durante esta etapa se da el posicionamiento del área de RRHH al mismo nivel de las demás áreas estratégicas, dependiendo directamente de la dirección general. Se entiende como la evolución de concepto en el que el recurso humano se ve como un recurso a optimizar. El cual se debe movilizar para alcanzar los resultados de la organización. De acuerdo con lo anterior, se puede decir que estamos en la etapa estratégica de Gestión Humana en la que la dirección debe trabajar de la mano con GH para definir los lineamientos y procesos que ayudaran a la organización a lograr sus objetivos a través de su gente.

Gestión Humana Como Socio Estratégico: Según MONDY (2010) es necesario los directivos del área de GH trabajen de la mano con la alta dirección para el logro de los objetivos corporativos. Esto se logra conociendo y entendiendo el funcionamiento de la organización desde su lado operativo y entendiendo además la estructura organizacional existente de manera que puedan llegar a determinar las capacidades de la fuerza de trabajo de la organización y su alineación con los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Procesos de Gestión Humana: MONDY (2010, pág. 5) define el análisis de puestos como el proceso que permite determinar los conocimientos, habilidades y obligaciones necesarias para desempeñar los cargos dentro de una organización. Asimismo se entiende como puesto de trabajo el conjunto de tareas necesarias para que una organización logre sus metas. Este autor define también

el concepto de “posición: como el conjunto de tareas y asignaciones a cargo de una persona” o Procesos de Vinculación o Incorporación.

Según Fernández-Ríos (2007) en su Diccionario de Recursos Humanos se definen los procesos:

Reclutamiento: este proceso consiste en la recolección de hojas de vida de un grupo de candidatos cuyo perfil se adapta al definido por el jefe contratante. Se puede dar de manera interna o externa a la organización según las necesidades del cargo y la población existente dentro de la misma.

Selección: este proceso consiste en evaluar a los candidatos reclutados a la luz de los requerimientos del cargo de tal forma que se logre elegir al candidato que más se ajuste a la 18 compañía y al que la compañía le pueda ofrecer una opción dentro de sus expectativas. Para este proceso se usan herramientas de medición y evaluación como los son pruebas psicotécnicas o de inteligencia, desarrollo de casos, assessment centers, entrevistas, etc.

Contratación: proceso a través del cual la compañía le ofrece formalmente al candidato externo seleccionado la opción de su vinculación laboral, acordando entre las partes, la modalidad del contrato y sus respectivas condiciones.

Inducción: Según MONDY (2010) pág. 210 proceso a través del cual la organización le da al nuevo empleado información necesaria para que logre aprender de manera rápida acerca de su: misión, visión. Objetivos política, cultura y estructura organizacional, de tal forma que puedan adaptarse más rápida y fácilmente a su nuevo cargo.

1.5.2. MARCO TEÓRICO

En este se hablara del talento humano y como a través de algunas de las teorías de la administración podemos encontrar el término de gestión humana, como cada uno de estos administradores implementan este concepto en sus teorías y aplican a cada una de las empresas en las cuáles están aplicando las teorías planteadas buscando con esto una manera de buscar que la empresa

mejore y logre sus metas de una manera adecuada teniendo en cuenta a sus empleados para lograr lo propuesto.

Talento humano: Este término surge en la segunda mitad del siglo XIX cuando se da la revolución industrial, en la cual se da la sustitución del capital humano por maquinas, esto genero una organización basada en la división del trabajo y en identificar los factores de producción como la mano de obra y el nacimiento de la clase obrera. Calderón H, Naranjo V, & Álvarez M. Talento Humano en Colombia: Roles, prácticas, retos y limitaciones, una aproximación al estado del Arte. ACRIP, 2010.P.19

Esto ocasionó conflictos entre patrón y trabajador, afectando la salud física, mental haciendo que esto repercutiera en la productividad, esto ocasiono que surgieran las primeras oficinas de talento humano llamadas secretarias de bienestar.

Posteriormente surge la administración científica o taylorismo en la cual se introduce la estandarización del trabajo y los procesos de control encargados a realizar estudios de tiempos y movimientos, donde se observa procesos de selección con métodos estructurados, actividades de entrenamiento en las tareas que debe desarrollar, esto muestra que está enfocado más al comportamiento del trabajador, se evalúa la eficiencia del mismo, con esto se debe alcanzar las metas propuestas en producción con costos menores.

Además de esto se generaron dos situaciones las cuales modificaron el rol del talento humano, primero fracaso el libre mercado lo cual género que el estado reglamentara las relaciones económicas, especialmente las laborales, la segunda reconoce que hay un conflicto entre patrón- trabajador, paralelamente a estas dos situaciones surge la escuela de relaciones humanas, esta busca disminuir la racionalidad en el contexto de las organizaciones.

Temas tradicionales y emergentes de gestión humana

Tabla # 1

GESTION DEL TALENTO HUMANO				
TRADICIONALES	ELEMENTOS ACTUALES			
	CAPITAL HUMANO	GESTION DEL CAMBIO	CAPITAL SOCIAL	PROFESIONALIZACION R.H.
Reclutamiento	Gestión del Talento	Globalización	Relación Vida-Trabajo	Métrica R.H.
Selección e Inducción	Aprendizaje Organizacional	Diversidad	Compromiso	Papel Estratégico
Formación y Desarrollo	Liderazgo	Demografía	Responsabilidad Social	Centro de Servicios Compartidos
Evaluación		Transformación Cultural		Outsourcing
Outplacement				Reestructuración

Fuente. Calderón et al., 2010, p. 12

Gestión humana: Se entiende como la gestión o actuación como una entidad organizacional, disciplina científica y características de los métodos para su abordaje como modelo teórico consecuente con los enfoques gerenciales de gestión del conocimiento, capital intelectual y del aprendizaje Organizacional. Además de ser el área donde las políticas, los objetivos y los procedimientos de la organización se funden para permitir implantar la estrategia de la organización a través de las personas.

1.5.3. Marco histórico

Prehistoria: Esta muestra como el trabajo se fue organizando dependiendo de las funciones que eran necesarias en ese momento y quienes serían los encargados de realizar dichas actividades como lo era dedicarse a la cacería, pesca y la agricultura, el hombre adquirió estas habilidades a través de su experiencia.

La distribución del trabajo era realizada por sexo, edad y sus características físicas, ubicándose en el primer momento de la división del trabajo, presentando así un carácter natural y espontáneo.

A demás de lo anterior los historiadores reconocen los aportes y el tratamiento dado por la división del trabajo a los filósofos de la antigua Grecia, como lo fueron Sócrates, Aristóteles y a Platón.

Edad media: En esta época el trabajo se caracteriza por ser una labor que se realiza prácticamente de forma hereditaria, es decir los oficios se pasaban de los padres a sus hijos, y dependiendo del estatus de clase, esto dictaba cual era la actividad que se realizaba, una de las actividades principal de esta época fue el trabajo artesanal.

El aumento de la socialización y la complejidad social, económica y técnica trajo consigo la necesidad de una nueva ciencia, llamada administración.

Revolución industrial: A finales del siglo XVIII Inglaterra tiene grandes cambios los cuales influyeron en el desarrollo de su economía. Dando con esto un cambio en el sistema artesanal el cual dio paso a la manufactura. Abriéndole paso a la máquina, surgimiento de las fábricas y la mecanización, dando inicio a la distribución de la organización de trabajo por tareas.

Pasando el trabajo artesanal a la manufactura, lo cual cambio la manera de trabajo de ser mano de obra a realizar las operaciones a través de máquinas, lo cual llevo a la búsqueda de regularización en la organización de grandes grupos de personal.

Desarrollo organizacional

Leavit. H en 1963 señalo el impacto que tuvo la tecnología y del ambiente en el diseño cargos por medio de un sistema multivariados los cuales interactúan en las organizaciones, como los son las tareas, tecnología, estructura y actores.

Este tipo de diseño de cargos genero un ritmo de trabajo como fue las tareas monótonas, repetitivas, generando efectos negativos en la motivación y la actitud de los empleados, lo cual genera que el trabajo del empleado disminuya su productividad.

Los psicólogos organizacionales desarrollan nuevas ideas sobre la motivación como lo son:

- Personas deben ser parte de una organización.

- Empleados que se limitan a cumplir con su tarea.
- Trabajo exigente y variado.

Evolución de la gestión humana:

Con el paso del tiempo han existido paradigmas administrativos, y un paralelo en las tareas de la gestión humana, la cual ha ido tomando elementos valiosos de cambio, ejemplo:

- 0 años hasta 1900 se da el paradigma científico, con Taylor y Fayol en el cual los protagonistas son el rey, esclavos, artesanos, feudales, en este solo les importaba la producción, la plusvalía y no era tomada en cuenta la opinión del hombre.
- 1900 hasta la fecha, el concepto administrativo ha tenido varios cambios muy rápidos
- Paradigma relaciones humanas, a cargo del señor Mayo, el cual le preocupaba la violación de los derechos humanos, los cuales siguen vigentes actualmente, este decía que el hombre no solo puede dedicarse a trabajar, sino que este requiere que interactúe con más personas, y mejore su clima laboral, relaciones interpersonales.
- Paradigma recursos humanos, dice que debe haber un equilibrio entre el trabajo, la fiesta, que es necesario hacer que el hombre explote sus ideas sacándole el mayor provecho.
- Paradigma de gestión humana dice que el hombre debe ser integral, sistemático debe opinar y es dueño de sus ideas, y sabe que tiene que prepararse y desarrollar sus competencias.

Dentro del marco histórico es importante describir el tema de la investigación desde la Teoría de las relaciones humanas o también conocida como escuela humanística de la administración, esta fue desarrollada por Elton Mayo y surgió en los Estados Unidos como respuesta inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne, siendo básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración. Fuente

<https://mundouniversitario.jimdo.com/unidad-ii/2-3-escuela-de-las-relaciones-humanas-o-humano-relacionismo/>

Esta teoría aparece como una necesidad para contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, e iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

Aparece desde la década de 1920, esta surgió y adquirió fuerza como consecuencia de la época industria, debido al alto índice de producción lo cual aumento la presión que tenían los obreros causando en ellos que se afectara el sistema nervioso por la constante presión a la que estaban sometidos.

A causa de esto los empresarios y las personas que tenían conocimiento en la administración, tuvieron la necesidad de analizar el problema desde un punto de vista psicológico. El surgimiento de la escuela humano relacionista y los aportes que dio la psicóloga Mary Parker Follet señaló la importancia de aplicar el método científico para investigar los fenómenos psicológicos que se presentan en la administración, dando importantes contribuciones al estudio de los conceptos de autoridad y responsabilidad. Fuente <https://mundouniversitario.jimdo.com/unidad-ii/2-3-escuela-de-las-relaciones-humanas-o-humano-relacionismo/>

Las cuatro causas principales que dieron origen a la teoría de las relaciones humanas fueron:

- El desarrollo de las llamadas ciencias humanas
- Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin,
- Las conclusiones del experimento de Hawthorne

A continuación se mencionaran algunos de los precursores de las relaciones humanas y cuáles fueron sus aportes a esta teoría:

Elton Mayo: Realiza un estudio psicológico y sociológico en la compañía de Western ELECTRIC ubicada en Hawthorne, para saber que influencia tiene algunos factores como la luz, limpieza y el ruido en el desempeño que tiene el empleado a la hora de realizar algunas de las tareas que le han sido asignadas y si esto afecta la productividad de este en la empresa. Además de esto algunos de los aportes que realizó Elton Mayo fueron: Demostró que el aspecto psicológico es importante en las tareas administrativas, mostro la importancia de la comunicación y la importancia que tienen los grupos informales dentro de la empresa.

Al Kurt Lewin: Este se basó en dos aspectos importantes la motivación y la frustración, este considera que el área de trabajo de un individuo abarca los aspectos psicológicos ya que este afecta la productividad de la organización, también considera que el trabajador tiene reacciones positivas y negativas, mostrando que en la mayoría de los casos acepta y atrae las situaciones positivas y rechaza las negativas.

Además realizó investigaciones acerca de la motivación y la tensión, estudiando como esto afecta a las empresas para alcanzar sus objetivos.

Mary Parker Follet: Este se basó en el análisis de los aspectos de la coordinación, administración y mando, y no estaba de acuerdo con lo que se planteó en la época científica ya que esta no tomaba en cuenta los aspectos psicológicos. Se enfocó especialmente en los aspectos conflictivos de las empresas, a las relaciones humanas y la afectación que se presentan en las organizaciones.

Algunos de los aspectos más importantes que tuvo fue: mejorar la perspectiva clásica que consideraba la productividad, marco la importancia del estilo del gerente y con esto revolucionaron la formación de los administradores, su atención se centró cada vez más en enseñar las destrezas administrativas en oposición a las habilidades técnicas y por ultimo renace el interés por la dinámica de grupos.

1.5.4. MARCO JURÍDICO

En Colombia no está establecido un marco jurídico que regule la actividad para empresas de consultoría, es decir no cuenta con una normativa única, generalizada y vigente la cual establezca los límites contractuales entre las partes o las obligaciones y requisitos que deban asumir y cumplir aquellos que quieran prestar el servicio de consultoría bien sea en el sector público o privado.

Ley 80 de 1993 y 1150 de 2007

Esta es la encargada de regular el desarrollo los procesos administrativos los cuales propios de la contratación pública. Busca definir las normas básicas que deben encaminar los procesos de celebración de contratos en las entidades estatales y no limitar la autonomía y voluntad de las mismas, la cual se da en la contratación de servicios de consultoría, dicha ley dispone:

Artículo 22: de los registros de los proponentes

“Todas las personas naturales o jurídicas que aspiren a celebrar con las entidades estatales, contratos de obra, consultoría, suministro y compraventa de bienes muebles, se inscribirán en la Cámara de Comercio de su jurisdicción y deberán estar clasificadas y calificadas de conformidad con lo previsto en este artículo” Ley 80 de 1993. Octubre 28 de 1993.

Por su parte el contrato de consultoría se encuentra descrito en el artículo 32 de la ley 80 de 1993, así:

“Son contratos de consultoría los que celebren las entidades estatales referidos a los estudios necesarios para la ejecución de proyectos de inversión, estudios de diagnóstico, pre factibilidad o factibilidad para programas o proyectos específicos, así como a las asesorías técnicas de coordinación, control y supervisión”.

Por su parte la LEY 590 DE 2000, dicta las disposiciones para promover el desarrollo del micro, pequeñas y medianas empresa

Artículo 1: objeto de la ley

- *Busca promover el desarrollo integral de las micro empresas pequeñas y medianas considerando sus aptitudes para generar empleo, desarrollo regional, integración entre sectores económicos, aprovechamiento productivo de pequeños capitales, teniendo en cuenta la capacidad empresarial que tienen los colombianos*
- *busca estimular la formación de mercados competitivos mediante impulsos permanentes de creación y funcionamientos de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas.*
- *mejorar las condiciones del entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas.*

Artículo 2: definiciones

Se conoce como micro, pequeña y mediana empresa aquella que se puede explotar económicamente, elaborada por una persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios rurales o urbanos y que respondan a los siguientes parámetros:

- Mediana empresa debe contar entre cincuenta y uno y doscientos trabajadores, contar con un total de activos por valor de cinco mil uno y quince mil salarios mínimos mensuales legales vigentes.*
- Pequeña empresa debe contar con once y cincuenta trabajadores y tener un total de activos de quinientos uno y menos de cinco mil salarios mínimos mensuales legales vigentes.*
- Microempresa debe tener un personal de trabajo no superior a 10 trabajadores y contar con un total de activos por valor inferior a quinientos uno salarios mínimos mensuales vigentes.*

En el Capítulo II de la ley en comento, marco institucional, en el Artículo 3: establece el Consejo Superior de Pequeña y Mediana empresa

Hacen parte de este consejo los siguientes representantes: al ministerio de desarrollo económico, el cual estaría conformado por: el ministro de desarrollo económico o el viceministro, quien lo dirigirá, el ministro de comercio exterior o en su defecto el viceministro correspondiente, el ministro de agricultura y desarrollo rural o en su defecto el viceministro correspondiente, el ministro de trabajo seguridad social o en su defecto el director general del sena, el ministro de medio ambiente o en su defecto el viceministro correspondiente, el director del departamento nacional de planeación o en su defecto el subdirector, un representante de las universidades, designado por el ministro de desarrollo económico, el presidente nacional de la asociación colombiana de medianas y pequeñas empresas, acopi, el presidente nacional de la federación de comerciantes, fenalco, el presidente de la confederación colombiana de cámaras de comercio, confecámaras, un representante, de las organizaciones no gubernamentales dedicadas a la investigación y desarrollo tecnológico de las pequeñas y medianas empresas, designado por el ministro de desarrollo económico, un representante de los consejos regionales de micro, pequeña y mediana empresa, designado por los mismos consejos, un representante de los alcaldes de aquellos municipios en los cuales se encuentre en funcionamiento un plan de desarrollo integral de las pequeñas y medianas empresas, designado por la federación colombiana de municipios, un representante de los gobernadores de aquellos departamentos en los cuales se encuentre en funcionamiento un plan de desarrollo integral de las pequeñas y medianas empresas, designado por la conferencia nacional de gobernadores.

Decreto 22 del 1983

Cap. 5 del contrato de consultoría

Artículo 115. Del objeto del contrato: son aquellos que realizan los estudios requeridos para la realización de un proyecto de inversión, estudios de diagnóstico, pre factibilidad o factibilidad en proyectos específicos, además de realizar asesorías técnicas y de coordinación.

“Son también contratos de consultoría los que tienen por objeto la interventoría, la asesoría misma en el desarrollo de los contratos de consultoría y la ejecución de estudios, diseños, planos, anteproyectos, proyectos, localización, asesorías, coordinación o dirección técnica y programación de obras públicas”

Responsabilidades de los consultores

Capítulo 5 de la responsabilidad contractual de la ley 80 de 1993 corresponde a las acciones que ocasionen perjuicios a los contratistas. En el ejercicio de la consultoría, esto lo establece el art 53 el cual establece que:

De la responsabilidad de los consultores, interventores y asesores. “Los consultores, interventores y asesores externos responderán civil y penalmente tanto por el cumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato de consultoría, interventoría o asesoría, como por los hechos u omisiones que les fueren imputables y que causen daño o perjuicio a las entidades, derivados de la celebración y ejecución de los contratos respecto de los cuales hayan ejercido o ejerzan las funciones de consultoría, interventoría o asesoría”.

Este artículo nos dice que la responsabilidad de un consultor que establecido en el contrato que este realice, el cual depende también de las acciones y omisiones antijurídicas en las cuales el consultor haya incurrido.

Art 82 del Estatuto Anticorrupción este establece que:

“Los consultores y asesores externos responderán civil, fiscal, penal y disciplinariamente tanto por el cumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato de consultoría o asesoría, como por los hechos u omisiones que les fueren imputables y que causen daño o perjuicio a las entidades, derivados de la celebración y ejecución de los contratos respecto de los cuales hayan ejercido o ejerzan las actividades de consultoría o asesoría”.

1.6 METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló recopilando información sobre el tema, se clasificó y luego se realizó un análisis documental haciendo claridad sobre el concepto de la gestión human, el avance que este ha tenido con el paso del tiempo, teorías enfocadas en este concepto y como algunos administradores determinaron sus teorías en este término, también se hizo una revisión de las leyes que están enfocadas a las funciones de los consultores, además de consultas en libros online.

CAPÍTULO II

GESTIÓN HUMANA

En este capítulo se hablara del talento humano y como a través de algunas de las teorías de la administración podemos encontrar el término de gestión humana, como cada uno de estos administradores implementan este concepto en sus teorías y aplican a cada una de las empresas en las cuáles están aplicando las teorías planteadas buscando con esto una manera de buscar que la empresa mejore y logre sus metas de una manera adecuada teniendo en cuenta a sus empleados para lograr lo propuesto.

2.1. TRANSFORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO A TRAVÉS DE LAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS

Capital humano: Surge en el siglo XVIII por teóricos de la economía como Adam Smith los cuales plantearon la necesidad de detenerse no solo en los factores técnicos también incluyeron los factores humanos, para establecer las reglas para el buen funcionamiento de una empresa o del sistema económico en general.

Este concepto apareció como uno de los elementos más importantes para tener en cuenta, ya que este mismo es el responsable de ejecutar las tareas y habilidades propias para cada área económica. Es decir entre más capacidad o preparado este el capital humano de una empresa, podrá desempeñar mejor las tareas que este tenga que realizar.

Talento humano: Es la capacidad que tiene una persona para comprender de manera inteligente la forma de resolver una determinada ocupación, colocando en práctica sus habilidades, destreza, experiencias, aunque este también puede desarrollarse con la práctica y el entrenamiento. También es la capacidad que tiene las empresas para atraer, motivar y formar profesionales más competentes, capaces, comprometidos y de su capacidad para explotar el talento individual.

Según Idalberto Chiavenato p.4 en su texto Gestión de Talento Humano muestra que la gestión de talento humano: “Está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte. Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, 5 atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos.

Según Idalberto Chiavenato p.5 constituye, un conjunto intangible de habilidades y capacidades que contribuyen a elevar y conservar la productividad, la innovación y la empleabilidad de una persona o una comunidad.

Idalberto Chiavenato p.59 dice que el talento humano es el recursos más importante, desde una concepción más actualizada considerando los cambios y avances del siglo XXI.

Recursos humanos: Son las personas con la que cuenta una organización para desarrollar y ejecutar de manera adecuada las acciones, actividades, labores y tareas a realizar y las cuales les han sido solicitadas. Es decir que esta área es la encargada de elegir al recurso humano idóneo para la empresa, de acuerdo no solo con sus habilidades y destrezas para realizar el trabajo solicitado, estos también evalúan otras condiciones y actitudes personales las cuales impacten o puedan impactar de manera positiva a la empresa como responsabilidad, emprendimiento, compañerismo, respeto , honestidad y transparencia.

Para esto la empresa debe ofrecerle al empleado buenas condiciones laborales como son un correcto ambiente de trabajo el cual le permita al trabajador el desarrollo normal y cómodo de las actividades.

Teoría clásica: Henry Fayol fue el fundador de esta teoría, estaba de acuerdo con Taylor el cual hablaba sobre la división del trabajo y la especialización

de las labores para cada uno de los trabajadores, realizo varios estudios en empresas industriales en las que demostró que la división de labores permite una unidad de mando, la cual genera responsabilidad y autoridad dentro de los rangos de poder, logrando subordinar los personales de cada uno de los trabajadores para maximizar la utilidad de las empresas.

Luis Torres p.20 de la Universidad de la Amazonía dice que el enfoque clásico, nos muestra la normatividad y la estructura rígida que manejaban las organizaciones en esa época este, afirma que: La teoría clásica se caracterizó por un enfoque normativo; el cual consiste en determinar cuáles son las funciones propias de la empresa y el prescriptivo se refiere a los principios generales del administrador en su actividad. Esta teoría concibe la organización como una estructura, forma y disposición de las partes que la constituyen, los aspectos organizacionales se analizan desde arriba hacia abajo.

Dentro de estas organizaciones clásicas, estaba enfocada en los trabajadores los cuales se encargaban de sus intereses personales y a cumplir las labores estipuladas por los gerentes, en esta teoría no era importante el talento humano, estos lo justificaban diciendo que las labores que realizaban los trabajadores en las empresas podían ser reemplazados por cualquiera, siempre y cuando fuera una labor manual.

Esta teoría se caracterizó por tener un enfoque normativo, este consistía en determinar las funciones de las empresas y el prescriptivo el cual se enfoca en los principios generales de los administradores en la realización de sus actividades.

Fayol se enfocó en que toda empresa debe cumplir seis funciones: Luis Arturo López Tovar Administración del Talento Humano en las empresas públicas y privadas en el Municipio de Florencia Caquetá p.20.

- Funciones Técnicas, relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
- Funciones Comerciales, relacionadas con la compra, venta e intercambio.

- Funciones Financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- Funciones de Seguridad, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y de las personas
- Funciones Contables, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- Funciones Administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones.
- Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

“Fayol define las funciones de la administración en cinco conceptos, los cuales son planear, organizar, dirigir, coordinar y sincronizar”.

Teoría de las relaciones humanas

También conocida como escuela humanista de la administración, esta fue desarrollada por Elton Mayo y algunos colaboradores, esta teoría surgió en los Estados Unidos, por un experimento que realizó en Hawthorne. Esta surgió por la necesidad de corregir la manera deshumanizada con la que eran tratados los trabajadores, surgida con la utilización de métodos científicos y precisos a los cuales debían someterse los trabajadores, esta teoría se origina principalmente por:

La necesidad de humanizar y democratizar la administración, permitiéndola liberarse de los métodos rigurosos y mecanicistas de la teoría clásica, y siendo adecuada a los nuevos patrones de vida de los norteamericanos.

El crecimiento de las llamadas ciencias humanas principalmente la psicología y la sociología, tuvo una creciente influencia intelectual y dieron los primeros pasos a la aplicación de la organización industrial.

Las ideas que planteo la filosofía de pragmática de John Dewey y la psicología de Karl Lewin fueron dos de los exponentes principales de esta teoría del humanismo en la administración.

Las conclusiones que dejó la experiencia en Hawthorne, esta fue desarrollada entre 1927-1932 a cargo de Elton Mayo la cual puso en apuros a la teoría clásica de la administración, porque en esta experiencia se determinó la importancia de las personas y la naturaleza del hombre como un ser social.

Teoría de liderazgo

Planteada como la capacidad para conseguir que los hombres y las mujeres realicen lo que les guste. Harry Truman como la influencia, el arte o como el proceso de influir en las personas para que hagan su mayor esfuerzo voluntariamente en el cumplimiento de las metas planteadas de forma grupal.

Teoría neoclásica

Se caracterizó por enfocarse en la práctica de la administración, la reafirmación relativa y no absoluta de los postulados clásicos. En esta teoría los neoclásicos definen su organización como una unidad o entidad social en la cual las personas buscan interactuar entre sí para lograr sus objetivos específicos.

La organización tiene dos aspectos, la organización formal y la informal, la primera se basa en la división del trabajo racional, especifica órganos y personas en determinadas actividades, la informal es aquella que surge espontáneamente y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones humanas que se van dando al desempeñar los trabajadores sus cargos.

Administración por objetivos

También conocida como administración por resultados, esta se basa en un enfoque gerencial la cual aparece desde la década de los setenta, a partir de algunos conceptos establecidos por Peter Drucker, este la define como un

enfoque de administración, el cual está orientado a alcanzar los resultados, en donde cada puesto define sus objetivos en términos de resultados.

Esta surgió como método de evaluación y control en el desempeño de áreas y organizaciones las cuales están teniendo un crecimiento rápido, construyó un criterio financiero de evaluación y de control. Como criterio financiero fue válido pues los criterios de ganancia y de costo no son suficientes para explicar la organización social y humana.

Teoría del comportamiento

Es basada en la conducta de los trabajadores dentro de una organización, esta estudiaba y los comportamientos que estos tenían de acuerdo a los entornos donde se encontraban para realizar sus actividades. Según Milagros Jaramillo p3 docente de la Universidad Nacional Experimental Marítima del Caribe: dice que la teoría del comportamiento se fundamenta en la conducta individual de las personas. Para explicar cómo se comportan las personas, es necesario estudiar la motivación humana. En consecuencia, uno de los temas fundamentales de la teoría del comportamiento en la administración es la motivación humana, campo en el cual la teoría administrativa recibió una voluminosa contribución.

Esta se basa en el estudio del comportamiento de las personas y las motivaciones que estos tienen para ser eficientes dentro de una organización, a diferencia de la teoría clásica donde Taylor decía que la única motivación que los trabajadores tenían era la remuneración monetaria.

Teoría científica

Desarrollada por Frederick Winslow Taylor esta estaba enfocada en las tareas que se realizaban en las empresas. Esta consistía en incluir métodos científicos como es la observación y medición, logrando con esto obtener una buena eficiencia industrial. Esta es llamada administración científica debido a la racionalización que hace de los dos métodos de ingeniería los cuales son

aplicados a la administración, esto se da debido a las investigaciones experimentales las cuales están orientadas hacia el rendimiento del obrero.

Esta teoría fue desarrollada durante los conflictos sociales los cuales se originaron durante el proceso de la revolución industrial. Frederick Winslow Taylor fue considerado como el padre de la administración científica, ya que este fue consciente de que los conflictos que se presentaron durante la época industrial podrían remediarse con la racionalización del trabajo. Y partió de la hipótesis de que al mejorar la eficiencia industrial se mejorarían las relaciones obrero-patronales, además de conseguir muchos más beneficios.

Taylor comprendió que las características de la producción industrial de ese entonces eran todo lo contrario de lo que podían llamarse producción eficiente.

Características:

- Salarios altos y bajos costos unitarios de producción.
- Aplicar métodos científicos al problema global, con el fin de formular
- Principios y establecer procesos estandarizados
- Los empleados deben ser dispuestos científicamente en servicios o puestos de trabajo donde los materiales y las condiciones laborales sean seleccionados con criterios científicos, para que así las normas sean cumplidas.
- Los empleados deben ser entrenados científicamente para perfeccionar sus aptitudes.
- Debe cultivarse una atmósfera cordial de cooperación entre la gerencia y los trabajadores.
- La racionalización del trabajo productivo debería estar acompañada por una estructura general de la empresa que hiciese coherente la aplicación de sus principios.

Principios de la administración científica de Taylor:

1. Principio de planeamiento
2. Principio de la preparación/planeación
3. Principio del control
4. Principio de la ejecución

Teoría de la burocracia

Desarrollada por Max Weber, este se preocupó por crear un modelo de organización la cual se basaba en la racionalidad donde se cuidan la relación entre los medios, recursos utilizados y objetivos alcanzar, este desarrollo la idea de cómo debería ser una organización tomando como base la variable de autoridad.

A demás estableció que las organizaciones deben establecer normas impersonales las cuales le permitan mantener una disciplina.

Según Max Weber, cada tipo de organización tiene un tipo de autoridad.

Autoridad tradicional: esta se da cuando el empleado no está de acuerdo con las ordenes de su jefe, porque este considera que son injustificadas, porque esa siempre a sido la manera como realizabas las cosas dentro de la empresa.

Autoridad carismática: En esta los subordinados aceptan las operaciones del superior como justificadas, debido a la personalidad y del liderazgo del superior con el cual se sienten identificados.

Autoridad racional, legal o burocrática: se da cuando los empleados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, porque están de acuerdo con su conjunto de normas.

Características

1. Máxima división del trabajo
2. Jerarquía de autoridad

3. esquema operativo formal
4. La autoridad de los funcionarios
5. Determinación de reglas
6. Administración imparcial
7. Seguridad en el trabajo y calificación técnica
8. Evitar la corrupción
9. No existen relaciones informales
10. Existen dos líneas de autoridad, la ascendente y la descendente
11. funcionamiento de la organización
12. concepción de la organización
13. Su meta final es alcanzar una situación de calculabilidad pura.

Organización inteligente

Desarrollada por Peter Senge este tipo de organizaciones son capaces de aprender las cuales se les permite expandir sus posibilidades de crecimiento. En este tipo de organizaciones no solo basta con adaptarse y sobrevivir, lo que importa es la capacidad que tiene para crear.

Esta busca una organización la cual tenga una capacidad de aprendizaje y creatividad la cual se basa en desarrollar en cinco disciplinas:

- Dominio personal
- Trabajo en equipo
- Visión compartida
- Modelos mentales
- Pensamiento sistemático

Teoría X - Y

Desarrollada por Douglas McGregor esta ha sido usada en los sistemas de administración de recursos humanos, comportamiento organizacional y desarrollo organizacional.

Teoría x

Esta ha aplicado aparentemente el modelo de Taylor, donde reconoce que el trabajador es una persona pesimista, estático, rígido y con un desagrado innato al trabajo este busca la de evitarlo si es posible. A demás en esta el director de las empresas piensa los trabajadores son personas poco ambiciosos, estos buscan la seguridad, prefieren evitar las responsabilidades, y no son capaces de hacer las cosas sin tener alguna orientación, estos deben tener alguien que los dirija para realizar sus actividades y considera que para alcanzar los objetivos de la empresa se debe presionar, controlar, dirigir, amenazar con castigos y recompensas.

También se plantea que es necesario contar con una estructura jerárquica en la que cada área debe contar con un superviso el cual se encargue de vigilar a los trabajadores.

Características

- El disgusto del ser humano por el trabajo como una característica innata y la aversión por realizar las labores que se solicitan.
- Es necesario adoptar medidas más duras, como los castigos y las amenazas, con el objetivo de cumplir las solicitudes de la organización.
- El empleado es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales son contrarios a los objetivos de la organización.
- La administración es la única responsable por manejar los recursos de la empresa y su principal meta son los logros económicos.

- Los empleados prefieren ser sumisos y no quieren hacerse cargo de tomar decisiones o tener responsabilidades.

Teoría Y

Los administradores piensan que sus empleados valoran el trabajo ya que este pasa hacer una fuente de motivación y satisfacción, por lo cual no se presentan ningún problema para alcanzar los objetivos planteados por las empresas, y tampoco se presenta un desgaste en cumplir los plazos y en alcanzar las metas debido a que el trabajo es realizado con agrado y placer. Además los funcionarios no se sienten obligados a tener que presionar a sus trabajadores.

Características

- El esfuerzo físico o mental en el ámbito laboral es considerado algo muy natural.
- El control, el castigo o la sumisión no son los medios utilizados
- El grado de compromiso con los objetivos y metas alcanzadas es equivalente a la recompensa por realizar determinado trabajo.
- En este tipo de ambiente, los funcionarios no solamente entienden las responsabilidades, sino que empiezan a buscarlas
- La facilidad de crear, imaginar y pensar dentro de la empresa es estimulada por un ambiente en el que es posible ejercer y explotar todas las habilidades del empleado.

2.2. GESTIÓN HUMANA

La gestión humana o gestión de talento humano surge en los años 20 siendo utilizado el termino por primera vez por David Watkins de Softscape. Esto hace referencia al proceso de incorporar nuevos integrantes al ámbito laboral, este procura atraer personal calificados a trabajar a las empresas, ofreciendo capacitaciones y asesorías para tener la capacidad de adaptarse al nuevo puesto.

Además es un sistema de aprendizaje, desarrollo tecnológico y político utilizado por la gerencia moderna el cual es utilizado para dirigir y potencializar la competencia de las personas a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento. Esta relaciona con la administración de recurso humanos por forma funcional y operacional, la cual se encarga de administrar el personal.

Los encargados de manejar esta área son los gerentes de gestión humana, estos están enfocados en manejar personal para que estos logren la eficacia a través de trabajo grupal y coordinado para alcanzar la efectividad de la organización.

“otra variable determinante en la gestión humana son las relaciones laborales, entendidas como las normas, los procedimientos, las prácticas y las políticas que regulan las relaciones capital-trabajo. Sin duda, las prácticas serán diferentes en un contexto de regulación con significativa protección individual y colectiva de los trabajadores y con un amplio reconocimiento de la actividad sindical, a las encontradas en un modelo en el que el Estado carece del papel regulador frente a las fuerzas del mercado” (Dombois, 2000).

2.2.1. Evolución y retos de la gestión humana

Primera etapa 1870-1900: Este periodo está marcado por la revolución industrial y el afianzamiento del liberalismo económico en el mundo, la propiedad privada, predominio del individualismo está relacionado con la aparición de grandes corporaciones, en un contexto de cambio social, revolución tecnológica, ampliación de mercados e incremento de la competencia.

Barley y Kunda (1995, p. 142) “en su esencia era decididamente una noción protestante del deber. Como los industriales habían logrado su riqueza y posición mediante el trabajo de otros, estaban moralmente obligados a asumir sus responsabilidades, no sólo frente a la economía, sino frente al bienestar individual y colectivo de sus empleados”.

Segunda etapa 1901-1930: Se caracteriza por el conflicto obrero-patronal, el impacto de la revolución bolchevique, las condiciones generadas por la Primera Guerra mundial y la crisis de 1929, lo cual generó la caída de la economía mundial.

Ibarra (2000, p. 251) “del trabajo, que deberá contar con un código social informal coherente con las finalidades de la empresa como medio para transformar las actitudes de los trabajadores, y facilitar con ello una mayor cooperación. Sólo así sería posible, afirmaban, alcanzar mayores niveles de productividad y, a la vez, encauzar el descontento obrero”.

Tercera etapa 1931-1960: Se caracteriza por el libre mercado el cual no garantiza las condiciones en el desarrollo de la economía, el bienestar de las personas, y es protegido por la intervención del estado siendo este el encargado de las relaciones.

Ibarra (2000, p. 251) “se reconoce al ser humano como hombre social con necesidades de índole superior, más allá de las necesidades primarias que serían suplidas mediante un buen sistema de remuneración; un ser emocional que busca reconocimiento, aprobación social y participación. Esta situación llevó, a su vez, a replantear las causas del rendimiento en la fábrica: del trabajo, que deberá contar con un código social informal coherente con las finalidades de la empresa como medio para transformar las actitudes de los trabajadores, y facilitar con ello una mayor cooperación. Sólo así sería posible, afirmaban, alcanzar mayores niveles de productividad y, a la vez, encauzar el descontento obrero”.

Cuarto etapa 1961-1990: Se caracteriza por el surgimiento de la tecnología de la información, comunicación, relaciones de interdependencia entre los países, resurgimiento del libre mercado y predominio mundial del capital financiero, en esta etapa surge el concepto de globalización.

Kamoche, (1996); Wright, McMahan y McWilliams, (1994) “el impacto en gestión humana se da en aspectos prácticos como el desarrollo de un nuevo modelo de organización del trabajo, conocido como taylorismo, que aún mantiene la división del trabajo del fordismo, pero asume la producción flexible apoyada en

procesos de automatización de los procesos productivos, lo cual demanda nuevas capacidades y habilidades de los operarios. Otro efecto fueron los modelos de participación como los denominados círculos de calidad, orientados a mejorar la participación y compromiso de los trabajadores con su labor y con su equipo de trabajo”.

Kamoche, (1996); Wright, McMahan y McWilliams, (1994) “el cambio más exigente se presenta para las áreas responsables de la gestión humana, que deben trascender su activismo en prácticas aisladas o procesos funcionales para reorientar su acción hacia el apoyo del logro de los objetivos del negocio y hacia la gestión cultural de la organización, para lo cual debe buscar el desarrollo de los recursos y capacidades que hacen competitiva a la empresa”.

Quinta etapa 1991: Está enfocada en la globalización y se intensifica con el modelo neoliberal, este se caracteriza por la competencia en los mercados mundiales.

Urrea (2003, p. 2) “es en un nuevo contexto transnacional de acumulación y regulación capitalista, bajo la hegemonía del capital financiero accionario, que aparece el nuevo régimen de movilización de la fuerza laboral, que Coutrot denomina neoliberal, el cual se impone en la organización del trabajo y con ella, en la configuración misma de la empresa capitalista contemporánea. La característica predominante será la competencia exacerbada y con ella la incertidumbre en medio de mercados desregulados, respecto a las formas anteriores de mercados protegidos que eran más afines a los regímenes fordistas”.

2.2.2 Tendencias de la gestión humana

Está enfocada en la evolución de la gestión, con esto se busca saber hacia dónde está orientada, su visión, para entender estas tendencias actuales es necesario conocer los cinco **factores** generadores del cambio en relación con la gestión humana en las empresas.

Fuentes del éxito tradicionales

Está enfocada en las ventajas país e industriales las cuales son tecnología de producto y procesos, mercados protegidos o regulados, acceso a recursos financieros y las economías de escala.

Hamel y Prahalad (1999) “La formulación de la estrategia debe considerar los activos intangibles, las capacidades de la empresa, haciendo hincapié en el aprendizaje organizacional y la innovación y en los recursos disponibles, en especial el conocimiento”.

a. La globalización y sus efectos en la apertura de mercados

Aumento de la competencia, mayor impacto de la tecnología de la información y la eliminación de las barreras sociales y políticas.

Brockbank (1998) “este proceso de globalización, paradójicamente, demanda más innovación en productos y procesos, mayor compromiso de la gente, más eficiencia en el uso de los recursos, así como un liderazgo diferente al tradicional y una sinergia organizativa óptima”.

b. Rediseño de las organizaciones

Mohrman y Lawler III, (1998) “la reducción, la externalización de procesos e incluso de negocios completos, la fusión o compra, el trabajo en red, el trabajo por procesos, la integración vertical y lateral que se reflejan en diversos tipos de contratos (temporales o a media jornada), sitios alternativos de trabajo (SAT), equipos autónomos, cambios en la concepción de supervisión, que hacen que las prácticas tradicionales de gestión humana se vuelvan obsoletas e ineficientes”.

c. Cambio del concepto de empleo por el de empleabilidad

Se acaba el contrato psicológico tradicional este se basaba en el empleo de por vida el cual permitía construir relaciones de confianza y lealtad, basado en el compromiso que tiene el empleado con la empresa.

Mohrman y Lawler III, (1998): “otros efectos de este cambio se observan en los planes de carrera, que pierden sentido en los términos en que habían sido tratados tradicionalmente, y en el concepto de oficio, que se sustituye por el de asignaciones laborales temporales.”

d. Re conceptualización de las organizaciones y su responsabilidad social

Gómez y Calvo (2004), actuación social de la empresa; “son necesarios de consolidar un conjunto de principios que, más allá de la aceptación de la responsabilidad social de la empresa, promuevan su actuación permanente y proactiva en sintonía con los intereses y exigencias de la sociedad”.

2.2.3. Tendencias

Primera: Beer (1998) Barney y Wright, 1998; Fitz-Enz, (1990) “la gestión humana debe pasar de un activismo de tipo administrativo en labores como pago de nómina, programas de bienestar y funciones de administración de personal a convertirse en un socio estratégico que debe participar no solamente en la ejecución de la estrategia, sino que debe influir desde su formulación”.

Segunda: Dolan (2000) “Tiene que abandonar la actitud reactiva que ha caracterizado al área para pasar a ser proactiva; en otras palabras, pasa de ser defensora del status quo a ser líder de transformaciones culturales”.

Tercera. Ulrich (1997) pag 28 Beatty y Schneier (1998) “La gestión humana pasará de ser un área ejecutora a convertirse en un área asesora, lo cual implica dejar de trabajar solamente para los operarios y empezar a actuar sobre los equipos directivos (mejorar la calidad directiva), pues los jefes de línea tienen a cargo a la mayoría de las personas en las organizaciones”.

Cuarta: Beatty y Schneier (1998) “el cambio de un trabajo individual a un trabajo en equipo, es decir, la gestión humana tiene que preocuparse no solamente por desarrollar prácticas individuales excelentes, sino que es su deber responsabilizarse por sistemas de alto rendimiento”.

Quinta: Becker, Huselid, Pikcus y Spratt, (1998) “La actividad de gestión humana deja de tener un enfoque interno para asumir un enfoque externo, esto es, de hablar un lenguaje de talento humano a hablar el lenguaje de los negocios, preocuparse por los problemas críticos de la empresa y buscar la manera de aportar a su solución desde la acción de las personas”.

2.2.4. Situación actual de la consultoría de gestión humana en empresas medianas.

Está enfocada en mostrar como las empresas de consultoría de gestión humana para empresas medianas ubicada en la ciudad de Medellín, la cual está enfocada en identificar el concepto y las características de la consultoría y proceso de gestión humana, realizando un estudio en 57 empresas medianas y 19 empresas consultoras, en las cuales se analiza el comportamiento de la demanda y oferta en un contexto local, además de la composición de las empresas consultoras, necesidades y ofertas de consultorías actuales.

2.3. LA CONSULTORÍA DE EMPRESAS

Esta surgió a partir de la administración científica, uno de sus pioneros fue Frederick Taylor y sus precursores, estos fueron los encargados de desarrollar este concepto, la cual era la encargada de promover los principios teóricos en varias empresas.

La consultoría de gestión humana aparece con el enfoque de relaciones humanas en la administración. A finales de la década de 1950 las empresas consultoras comienzan a aumentar y cuyo objetivo consistía en vender técnicas a las empresas en áreas enfocadas en el desarrollo organizacional, rediseño del trabajo y la administración del personal.

2.3.1. Procesos de la consultoría

Este se basa particularmente en tres etapas de servicio las cuales son el diagnóstico el cual está enfocado en analizar la situación del cliente para saber cuál fue el motivo por el cual está utilizando este tipo de asesoría, la intervención

busca implementar la propuesta que ha sido aprobada, llevando a la empresa hacia el objetivo deseado, y el seguimiento esta última se encarga de evaluar los resultados obtenidos y de asesorar al cliente para que este puede implementar los cambios requeridos.

2.3.2 Tipos de consultoría

La Consultoría de recursos, modelo de compra de información o experiencia: este tipo de consultoría consiste en que el cliente ya tiene identificado el problema, y tiene claro cuál es el tipo de ayuda que necesita y lo que hace el cliente es requerir a la ayuda de un consultor para que este se apropie del problema y busque la mejor solución.

Consultoría de recursos, modelo medico paciente: esta se basa en observar los síntomas extraños que se presenta en la empresa y lo que hace es contratar un consultor para que este realice un diagnóstico del problema que presenta la empresa y brinde la experiencia necesaria para solucionar el problema.

Consultoría de procesos: está enfocada en orientar al cliente para que este se dé cuenta de la realidad empresarial, este lo que hace es elaborar el diagnóstico y de desarrollar las estrategias las cuales le permitan resolver el problema.

Consultoría de gestión humana

Es el departamento encargado de la selección, entrenamiento del personal de una empresa.

(Ulrich, 1997) “Desde un enfoque más reciente, se plantea la gestión humana como un proceso estratégico, de tal manera que el director de gestión humana asume los roles de socio estratégico de la gerencia, experto administrador, defensor de los trabajadores y agente del cambio”

Bonache y Cabrera (2002), vvvvvv“la función que se ocupa de cómo dirigir a los empleados para que la organización alcance sus objetivos” (p.25)

2.3.3. Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral

El término de gestión humana se da en estados unidos a mediados del siglo XIX con el surgimiento de las grandes industrias (Barley- Kunda en 1995), está orientada a mejorar las condiciones mentales y morales del trabajo, conocidas las oficinas de talento humano con el nombre de secretarias de bienestar. A partir de esta fecha el concepto de gestión humana a tenido varios cambios en su concepción y aplicación.

Los factores que intervienen en la gestión humana son las características socio político económicas del momento histórico, la concepción dominante sobre el ser humana, formas de organización del trabajo, concepción del trabajo, relaciones laborales, mercado laboral y teorías de gestión dominantes, con estos factores lo que se pretende es tener claro el significado de la gestión humana y como con esto lo implementamos en la área de la empresa para tener claro los objetivos que se buscan obtener esta área.

(Simón, 1972, p. 191) “Una organización establece determinados valores muy generales por medio de su estructura básica institucional y trata de conseguir una conformidad entre éstos y los valores organizativos de los distintos grupos que existen dentro de ella.”

La gestión humana también ha sido influenciada por las teorías organizacionales, sociales y de gestión, en la teoría comportamental de orden psicológico está enfocada en la búsqueda de comportamientos apropiados para la elaboración de las tareas, a diferencia de las teorías emergentes del management, la cual se enfoca en los recursos y capacidades, su objetivo está dirigida asía los objetivos organizacionales mediante la utilización de estrategias.

Teorías como institucionalismo psicológico dice que la gestión humana va más allá de una labor administrativa la cual se basa en procesos y procedimientos de administración de personal, los cuales permiten visualizar el papel que desempeña el área de talento humano en relación con la responsabilidad social de la organización.

2.4 CARACTERÍSTICAS DE UNA EMPRESA DE CONSULTORIA EN GESTIÓN HUMANA

Las características de la gestión humana se realiza a través de tres componentes: la dirección de recursos humanos, algunas condiciones de las áreas de talento humano y la concepción de gestión humana la cual está sobresaliendo en las empresas.

Dirección de recursos humanos

La dirección de recursos ha tenido un progreso en la dirección de talento o gestión humana en Colombia, de la cual surge o se generan tres indicadores como lo son: la alta cualificación de los gerentes del área, la amplia experiencia en este campo del conocimiento y la diversidad de su experiencia profesional.

A demás de esto encontramos que el rol y la filosofía de la gestión humana se han ido modificando, por lo cual se le ha ido exigiendo más a quien dirige dicha área, esto se ve reflejado en la amplitud de las competencias. Esto ha mostrado que las competencias para este nuevo rol además de las labores propias de la gestión humana, conocimientos y habilidades para el manejo de la administración del personal, ha demostrado que requiere tener una mayor capacidad para establecer los sistemas de comunicación efectiva, competencia formadora, capacidad de liderazgo, dirección de personas, habilidades para hacer diagnósticos de necesidades, formular planes, y acompañamientos a sus empleados.

Por lo cual es necesario contar con las habilidades y conocimientos necesarios para el negocio, además de ser capaces de entender y traducir los

resultados de cuanto se hace en el negocio, también de participar activamente con la alta dirección en el diseño y la ejecución de estrategias y saber tomar las decisiones adecuadas para el negocio, contribuyendo desde la mirada de los recursos humanos.

Áreas del talento humano

Uno de los aspectos más importantes ha sido la evolución que han tenido los departamentos encargados de la dirección de la gestión humana. El 78,4% de los gerentes de talento humano estima que en las empresas el papel que desempeñan los recursos humanos ha tomado mayor importancia en los últimos cinco años, aunque no todos están de acuerdo con esto el 39,2% opina que el desarrollo de esta área todavía es parcial o incipiente.

A demás de lo mencionado anteriormente se encuentra la ubicación de la dependencia en la estructura organizacional la cual el 64,8% de las empresas se reportar directamente con el presidente o gerente general de la compañía y el 67,4% al director de recursos humanos el cual hace parte del comité de gerencia.

También se encuentran otros dos aspectos la estructura matricial en la gestión humana, esta cuenta con generalistas los cuales son los encargados de manejar las necesidades de áreas específicas como son las ventas, finanzas y la producción, el otro aspecto es la tendencia a externalizar aquellos procesos más los operativos, lo cual le permite al área a dedicarse a los asuntos más estratégicos.

Concepción de la gestión humana

La gestión humana a pasado de tener una visión netamente operativa, esta es la encargada de la administración del personal, aunque está actualmente se sigue realizando ya no es su objeto central, actualmente esta tiene una dinámica de desarrollo la cual está relacionada con la vinculación de sus procesos internos a los aspectos estratégicos del negocio, esto se percibe en un trabajo fuerte y

focalizado la cual ha generado una cultura propicia y adecuada que sostenga la estrategia y la competitividad de las empresas.

A demás las áreas de gestión humana ven la necesidad de diseñar procesos de valores para las otras áreas y para la organización como un todo la cual vaya orientada a la gente hacia lo que requiere una empresa, en términos de resultados son lo que conocemos como productividad, competitividad y mayores índices de calidad.

Calderón (2004), a partir de una revisión de la literatura especializada concluye las siguientes características de las prácticas de gestión de recursos humanos. Pág. 58

- Se deben constituir en medio para lograr fines estratégicos de la empresa y no en un fin en sí mismas; están destinadas a crear capacidades organizacionales y a mejorar su competitividad.

- Deben actuar como un sistema, es decir, que realizar una sola de ellas descuidando las otras puede generar descompensación frente a los fines esperados.

- Se debe construir un sistema con las diversas prácticas, acorde con las estrategias del negocio.

- Requieren apropiación y dominio por parte de todas la personas de la Organización

- La aplicación de las practicas deben afectar la capacidad competitiva de la empresa.

- Se debe tener en cuenta la evolución de acuerdo al entorno como las necesidades y características de los clientes y de la empresa.

Caracterización general en empresas consultoras en gestión: selección, formación, planes de carrera, remuneración y evaluación del desempeño.

Selección

Esto es lo primero que se realiza en las empresas, esto se hace tanto para la entrada del personal admitido en las distintas áreas de trabajo. En este proceso se decide si se contratara o no a los candidatos que han sido seleccionados, es importante distinguir entre la competencia profesional, esta es definida como el conjunto de capacidades de diferente naturaleza las cuales nos permite conseguir el resultado esperado, la competencia está relacionada al desempeño profesional, no está independiente del contexto y en esta se expresa los requerimientos humanos valorados en la relación hombre-trabajo.

A demás se debe reconocer la cualificación profesional, esta se define como el conjunto de competencias profesionales con significación para el empleo que pueden ser adquiridas la cual se realiza por medio de la formación modular u otros tipos de formación y a través de la experiencia laboral. Una persona cualificada es una persona preparada, la cual es capaz de realizar un determinado trabajo, en el cual se pone en práctica todas las habilidades para las competencias profesionales que se requieren en ese puesto.

Pasos de selección:

- Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo.
- Evaluar las competencias y la cualificación profesional de los/as candidatos/as que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y/o psicológicas.
- Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.
- En función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto.

Formación y capacitación

Las empresas no planificaban la formación de su capital humano y quienes lo hacían tenían un horizonte temporal inferior a un año. Si bien esto ha mejorado, podría afirmarse que las áreas de recursos humanos y el sistema educativo del país aún están en deuda en el desarrollo de las condiciones apropiadas para tener un trabajador competitivo a la altura de la competencia mundial (Malaver, 1998).pág. 5,17

Planes de carrera

Las responsabilidades de estos planes recaen en los individuos ya que estos son los que saben cuáles son sus aspiraciones que quiere conseguir en la empresa, esto es muy importante ya que de esto depende que el plan de carrera cumpla con los objetivos que se le asignan. Es por esto que es importante que la empresa desarrolle acciones que les facilite a los empleados la oportunidad de crecer y les facilite el desarrollo de sus competencias para el mejoramiento de sus procesos.

Evaluación del desempeño

Las pequeñas empresas utilizan la evaluación del desempeño de manera informal, esto lo realiza mediante la observación y supervisión directa del jefe o a través de análisis de quejas y reclamos de los clientes. Esto está asociado a la detección de problemas o dificultades.

Remuneración

Esta genera compromiso y motivación en la organización (Calderón et al., 2004).dice que "Es posible concluir que las medianas empresas hacen esfuerzos en aquellas prácticas orientadas a lograr un proceso productivo eficiente (selección y capacitación), pero con frecuencia dejan de lado aquellas que se encuentran orientadas hacia la retroalimentación, el mejoramiento y la satisfacción (evaluación y remuneración)"

Posibilidades y limitaciones que ofrece a las empresas en la gerencia de los recursos humanos para lo cual se consideran cinco variables:

- Características de la oferta laboral (mano de obra disponible),
- Demanda laboral (puestos de trabajo disponibles),
- Salarios,
- Productividad laboral
- Movilidad laboral

2.5 Características de un consultor

El término de consultor proviene del latín *consultus* lo cual significa asesoramiento, actualmente el consultor se encarga de prestar sus conocimientos ya sea a las empresas o personas particulares los cuales necesitan de su asesoría, esto lo que realizan al ser contratados es escuchar cuáles son los motivos de su consulta, después debe realizar un diagnóstico y por último realizar estrategias las cuales sean implementadas para cumplir con los objetivos de la empresa.

A continuación algunas de las características que debe tener un consultor:

Paciente: el éxito de un consultor se debe a la paciencia que este tiene a la hora de tratar con los clientes, este debe recordar que de esto depende tener una buena relación cliente- consultor.

Objetivo: No se debe perder en ningún momento el sentido de lo que se está haciendo. Los problemas y desacuerdos nos pueden hacerle perder la visión y el objetivo de la misión que debe cumplir. Este siempre debe tener en cuenta cual va hacer la principal contribución del consultor. Orientándose en procesos, y no así las funciones.

Independiente: este no hace parte de ninguno de los equipos de la organización, puede ofrecer un punto de vista imparcial, comprometido sólo está comprometido con lograr los objetivos de la empresa.

Analítico: La misión del consultor es identificar los límites y definirlos. Debe dar más de lo que se le pide. A la hora de realizar su análisis debe tener en cuenta, estos aspectos:

- Identificación de: ¿Qué hago yo?, ¿Con qué herramientas dispongo?, ¿Qué es lo que hago mejor?, ¿Qué es lo que me falta aprender?
- ¿Dónde están los procesos de negocio? Un proceso de negocio: ¿Dónde se hace el dinero en la empresa?
- Tomar en cuenta el ambiente que rodea a nuestro cliente: clientes, proveedores, etc., y atacar todos los puntos posibles del problema.
- Aspectos psicológicos en tu cliente, considerar la viabilidad del trabajo en equipo, dar el enfoque de ser socios de negocio con nuestro cliente.
- Cuestiona siempre todo.

Específico: No solamente se debe dar "que hacer", también se debe dar el cómo y el cuándo hacerlo. Debes ser cuidadoso al dar sus opiniones y juicios de valor. Debe definir los límites de intervención que se va a realizar en la empresa.

Generador de alternativas: El cliente espera que se le den varias alternativas.

- El consultor debe realizar preguntas específicas sobre todos los aspectos de la empresa,
- Debe genera un modelo de intervención el cual le permita crear y proponer nuevos caminos y soluciones.
- Debe ser creativo al realizar las entrevistas con los clientes ya que esto le va a permitir obtener toda la información que necesita.
- Realizar preguntas: el cliente siempre va a tener respuesta

Las competencias y habilidades del Consultor deben aplicarse fundamentalmente a:

- Ayudar a los colaboradores y equipos de trabajo a identificar los obstáculos y trabas que están impidiendo el logro de las metas que la empresa se ha propuesto cumplir.
- Crear un clima y un ambiente de confianza y respeto a la forma de trabajar de cada persona dentro de los equipos de trabajo y las relaciones interareas.
- Ayudar a la resolución de problemas en equipo por medio de un análisis de las causas del problema y la generación de posibles soluciones, aportando su experiencia en este tipo de situaciones.
- Proponer e intervenir en los posibles cambios organizacionales que resulten necesarios, aportando su visión objetiva para la resolución de estos conflictos.
- Motivar a los colaboradores y equipos para identificar, analizar y Resolver problemas.
- Realizar un seguimiento a las acciones que han sido pactadas por el equipo para efectuar los cambios; colaborar y prestar apoyo al equipo, pero sin llegar a ocupar el rol de un Supervisor.
- Solucionar los problemas surgidos paso a paso sin saltarse ninguna etapa e intentando inculcar esta dinámica al resto de trabajadores implicados.
- Trabajar de forma consciente en la formación y desarrollo de los colaboradores y directivos creando de esta manera una capacidad propia y permanente de cambio que asegure la irreversibilidad de estos.

Funciones del área de talento humano

Artículo 12. Del Decreto 4181 del 03 de noviembre de 2011

1. Gestionar la aplicación, divulgación y desarrollo de las políticas laborales de acuerdo a los métodos de administración de personal, para dar cumplimiento a la norma vigente sobre la materia, procesos y procedimientos de gestión del talento humano de la entidad.

2. Implementar los procedimientos de la elaboración, liquidación y pago de la nómina, aportes a la seguridad social y los parafiscales, para dar cumplimiento a lo establecido en la ley.

3. Diseñar metodologías de la actualización del Manual Específico de Funciones, Competencias Laborales y Requisitos dando aplicación a criterios metodológicos y normativos teniendo en cuenta la estructura orgánica de la entidad y los niveles jerárquicos que componen la planta de empleos, para atender las necesidades de las diferentes áreas y dar cumplimiento a los objetivos y metas propuestos por la entidad.

4. Articular lineamientos metodológicos en el manejo del archivo de historias laborales de servidores(as) de la AUNAP, para tener actualizada y consolidada la información llevando su respectivo control y garantizando el oportuno suministro de la información que se requiera.

5. Controlar la expedición de los diferentes certificados, constancias y actos administrativos relacionados con la administración de personal, de acuerdo con los registros y bases de datos que reposen en la dirección, para responder a las distintas solicitudes que sean elevadas a nivel interno y externo, así como por curadores urbanos y organismos de control en temas de competencia del área.

6. Implementar el Programa de Capacitación y Desarrollo de la entidad en donde se involucren programas de formación, inducción, re inducción entre otros, para mejorar el desempeño, motivación y habilidades del personal de la entidad.

7. Desarrollar el Programa de Bienestar e Incentivos laborales, para elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar del personal de

la entidad en el desempeño de su labor y contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales.

8. Desarrollar el sistema técnico de administración de personal del empleo público dando cumplimiento a los procesos y procedimientos en temas de carrera administrativa relacionados con selección, vinculación, evaluaciones, mediciones de desempeño y retiro de servidores(as), para garantizar la eficiencia de la administración pública obteniendo un manejo técnico del talento humano, conforme a las disposiciones legales y directrices trazadas por los entes reguladores de la materia.

9. Realizar las demás funciones que le sean asignadas por el superior inmediato de acuerdo con la naturaleza del empleo y la norma vigente para asegurar la productividad de la dirección.

Price wáter house

Consultoría en gestión de talento humano

Esta es la encargada e asesorar el área de gestión del capital humano con un enfoque multidisciplinario y que esta le permite asesorar a los clientes en crear valor a sus negocios por medio de las personas. Esta cuenta con profesionales los cuales están enfocados en tres disciplinas críticas: gestión de recursos humanos, compensación y asignación internacional.

Además brinda asesorías en áreas como estructura y procesos de gestión, selección y desarrollo de talentos, cambio organizacional y mediciones de RRHH, compensación, estrategia, impuestos, pensiones y beneficios.

Gestión de talento

Esta es la encargada de contratar las personas que cumplan con las competencias y habilidades necesarias para desempeñar determinada labor dentro de la empresa demostrando sus habilidades y destrezas para dicha labor,

además de proporcionarles las herramientas necesarias los cuales le proporcionen motivación y productividad en la empresa.

Gestión del conocimiento e innovación

Esta es la encargada de captar, organizar y distribuir la información y el conocimiento de la organización. Esta no la consideramos como aquella que nos permite generar nuevo conocimiento, en pocas palabras en innovar el conocimiento.

Debido a que se relaciona a la innovación con algo que nos va a generar más gastos de lo pensado como son los procesos de investigación, desarrollo, adquisición y transferencia de tecnología aplicada en el desarrollo de productos o al proceso productivo.

Pero no solo en esto se basa la innovación, esta consiste también en hacer lo que ya sabemos pero de forma diferente, efectiva, aplicando la creatividad y el aprendizaje, la innovación consiste en obtener beneficios utilizando los recursos del conocimiento, y materializar los avances que se derivan del conocimiento acumulado, lo que se concreta en la creación, introducción o venta y difusión de nuevos y mejorados procesos, productos en la sociedad..

Compensación

Es lo que conocemos como los beneficios que nos presta una empresa en La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es lo que los empleados reciben a cambio de su labor, este es un elemento que le permite a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales.

Administración del cambio organizacional

Esta es una estrategia normativa la cual hace referencia a la necesidad de un cambio, esta se basa en la visión que tienen las empresas para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras

Pasos para generar un cambio organizacional:

1. Evaluación del entorno
2. Determinar la brecha de desempeño
3. Diagnóstico de los problemas de la organización
4. Articular y comunicar una visión del futuro
5. Desarrollar un plan de acción
6. Anticipar y reducir la resistencia.
7. Monitoreo del cambio

Selección, evaluación y desarrollo de talento

La selección se da cuando la empresa recluta personal para los distintos cargos que se requieren en las distintas áreas de la empresa, la cual se realiza por medio de una evaluación primaria del aspirante para determinar si este cumple con los requisitos para dicho cargo.

El desarrollo se da de una selección adecuada, un proceso de inducción y entrenamiento planificado y por último de una evaluación de desempeño la cual

- Consultoría para disminuir riesgos y mejorar el manejo del proceso de traslado internacional.
- Cumplimiento de normas.
- Outsourcing de las transferencias internacionales.

2.6 Gestión de compañías

La gestión de compañías o gestión empresarial es una de las más importantes a tener en cuenta cuando se va a crear o montar un negocio, ya que esta depende el éxito que va a tener dicho negocio. Cuando una empresa va a

iniciar su estructura de la gestión se debe basar en cuáles serán las funciones principales que se llevaran a cabo.

Lo primero que se debe tener es conocer cuál va a ser el objetivo principal de la empresa, enumerar las actividades que se van a realizar, dividir las actividades entre las personas que se van a contratar y por ultimo integrar las actividades correspondientes.

Diseño y optimización de la estructura organizacional

Esta es la encargada de distribuir los puestos de trabajo dentro de la empresa, los propósitos de la organización se enfoca en seis pasos:

Dividir el trabajo que se va a realizar en tareas específicas y departamentos.

Asignar tareas y responsabilidades asociadas con los puestos individuales.

Coordinar las diversas tareas de la empresa.

Establecer las relaciones entre los individuos, grupos y departamentos.

Establecer las líneas formales de la autoridad.

Asignar y utilizar los recursos de la organización.

Gestión clima organizacional

Forehand y Gilmer (1998) "Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características"

El clima organizacional se ve afectado por factores como lo es el estilo del liderazgo, la motivación, como es llevado a cabo la toma de decisiones, el tipo de comunicación y la manera de fijar los objetivos organizacionales.

Debido a lo mencionado anteriormente, es que ya no se relaciona el clima organizacional con la satisfacción que tienen los trabajadores, sino que este tiene que ver con cómo el trabajador se siente comprometido e involucrado con su ambiente laboral, esto va más allá de las responsabilidades de su cargo.

Gestión de formación

Es el proceso de aprendizaje continuo el cual le permite el desarrollo del trabajador a nivel personal y profesional, en esta se desarrollan las competencias necesarias en el desempeño de su trabajo para participar y ayudar en el desarrollo y el crecimiento de las empresas en el ambiente competitivo y cambiante en los negocios actuales.

Para que la formación sea eficaz, ha de seguir una serie de etapas muy concretas:

Evaluación de las necesidades.

Desarrollo de un plan de formación.

Impartición de las acciones formativas.

Evaluación.

Gestión del desempeño individual

es un componente importante para el desarrollo de los recursos humanos, esta se basa en el desarrollo de los empleados a través de gestión una la cual proporciona una retroalimentación y el trabajo en equipo. Además es la encargada de realizar una mejora organizativa y funcional del equipo y las actuaciones individuales, también se encarga de medir los progresos realizados en la consecución de los objetivos del negocio de las empresas, esto se realiza mediante la planificación, el establecimiento, la revisión y evaluación organizativa, funcional, equipo y desempeño individual.

El sistema de gestión del desempeño de una organización consta de los siguientes elementos o subprocesos:

Políticas de gestión del desempeño

Estándares y objetivos de desempeño

Estrategia de remuneración y recompensa

Planes de desarrollo y aprendizaje

Gestión del bajo desempeño y disciplina

Evaluación del proceso de desempeño

CAPITULO III:

PASOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA

En este capítulo estaremos mencionaremos los requisitos y pasos que debemos tener en cuenta para la creación de una empresa, considerando el tipo de empresa que se va crear, sus debilidades, fortalezas, debilidades y oportunidades, el tipo de estrategia que se va a utilizar para la creación de una nueva empresa.

1. PROYECTO EMPRESARIAL:

Consiste en crear una empresa de consultoría de gestión humana la cual se encargara de capacitar y seleccionar el personal idóneo para cada una de las empresas que soliciten del servicio de consultoría

MERCADO:

Análisis de mercadeo

Actualmente las empresas de consultoría, se han convertido en elementos de apoyo para las organizaciones, siendo estas capaces de generar conocimientos y dar apoyo en las empresas en sus procesos estratégicos las cuales están enfocadas al crecimiento de la empresa.

Esta se caracteriza principalmente por ofrecer sus recursos humano y técnico a las empresas para que estas mejoren su funcionamiento y puedan afrontar mejor sus retos, con el fin de conseguir los objetivos propuestos para alcanzar sus metas.

De acuerdo a la mesa sectorial de consultoría, en Colombia existen 10.397 empresas de consultoría de las cuales el 70% son empresas independientes y el 30% faltante está compuesto por las firmas consultoras las están registradas en la cámara de comercio legalmente constituidas, el 95% son microempresas y el otro 5% lo conforman PYMES.

A demás las medianas empresas que prestan el servicio de consultoría de gestión humana, están integradas en el sector de la economía el cual está dividido en sector de manufactura con un 38,60%, servicios empresariales con un 19,30% y el comercio con un 12,28%.

Tipos de consultoría ofrecidos en el mercado colombiano en el sector de servicios

Tabla #2

Empresa	Consultorías que realizan	Consultoría de mayor Fortaleza
Administrativos/ Planeación Estratégica/ Empresarial	37.3%	17.6%
Comercio Exterior/ Internacional	11.8%	3.9%
Contabilidad, Tributación y Control	13.7%	9.8%
Educación	3.9%	--
Financieros/ Económico	25.5%	9.8%
Gestión ambiental	9.8%	2.0%
Gestión de calidad/ Mejoramiento continuo/Procesos	19.6%	3.9%
Gestión Humana/ Recursos Humanos	23.5%	13.7%
Industria/ Producción/	5.9%	2.0%
Jurídicos (Abogados)	9.8%	7.8%
Logística	2.0%	--
Mercadeo / Ventas / Servicio al cliente	21.8%	9.8%
Publicidad	13.7%	7.8%
Salud	--	--
Sistemas de Información / Sistemas	15.7%	9.8%
Otros	6.0%	2.0%
NINGUNO	--	--

Fuente: SENA

FINANCIACIÓN

La financiación se hará a través de entidades financieras como créditos bancarios o préstamos, adicionalmente se podrá optar por instancias públicas como lo son fondo emprender, cámara de comercio, grupo BID, endeavor, estas entidades lo que hacen es prestar sus servicios a los nuevos emprendedores para que puedan desarrollar empresas exitosas, brindándoles los recursos económicos, información y herramientas.

ANÁLISIS DOFA

Figura # 1



Elaboración propia

ESTRATEGIAS

- Utilizar nuevos programas para realizar las capacitaciones con el objetivo de aumentar las competencias del personal.
- Dar a conocer la empresa a través de un servicio de calidad el cual le garantice a las empresas cumplir con sus objetivos.
- Utilizar técnicas de motivación la cual le permita a los empleados potencializar el recurso humano.
- Crear nuevos servicios los cuales generen una mayor cobertura en las empresas consultora.

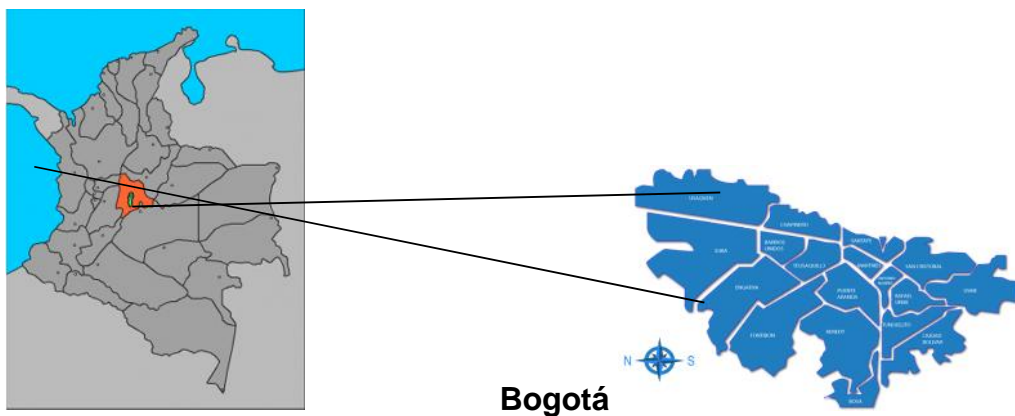
- Crear nuevas técnicas para incentivar el trabajo en equipo con el fin de lograr tener una mayor productividad en el área que se desempeñe.

PLAN DE EMPRESA

Descripción técnica: somos una empresa de consultoría de gestión humana ubicada en el área de servicio social, especializado en brindar el mejor servicio a nuestros clientes. Nos especializamos en varias funciones o procesos, los cuales están encaminados al aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades de las personas, con el fin de explotar al máximo todos los recursos existentes para así llegar a cumplir los objetivos organizacionales.

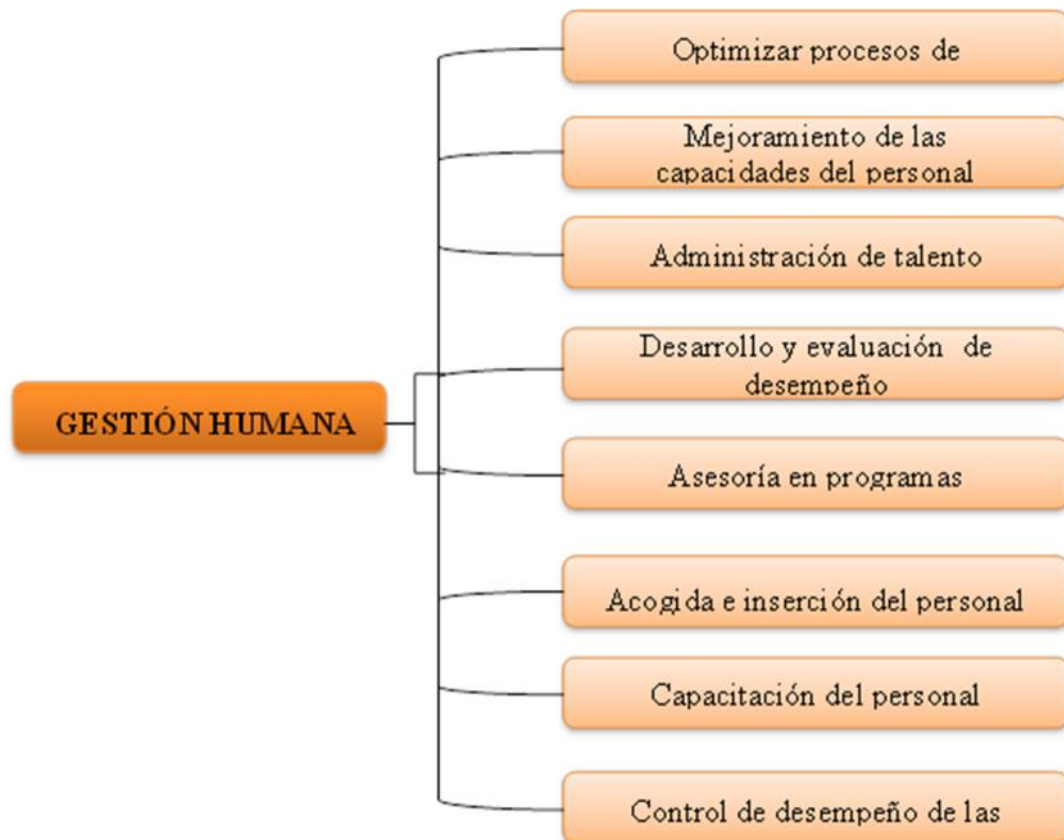
Entre estos procesos se encuentran la selección y el reclutamiento de personal los cuales permiten encontrar empleados idóneos para los cargos requeridos, desarrollo y evaluación de desempeño, asesoría en programas de gestión humana, selección, administración de talento para todas aquellas empresas que buscan optimizar sus procesos de capacitación en la selección del personal.

Localización geográfica



Organigrama de gestión humana

Figura #2



Elaboración propia

Estructura legal

En Colombia no está establecido un marco jurídico que regule la actividad para empresas de consultoría, es decir no cuenta con una normativa única, generalizada y vigente la cual establezca los límites contractuales entre las partes o las obligaciones y requisitos que deban asumir y cumplir aquellos que quieran prestar el servicio de consultoría bien sea en el sector público o privado.

Dependiendo del sector en el que se lleve a cabo y del campo de conocimiento que lo ejerza existe un marco el cual regula dicho proceso, proporcionando una serie de requerimientos los cuales se deben cumplir especialmente en la contratación.



Fuente: <http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=8&MS=12>

Ley 80 de 1993 y 1150 de 2007

Esta es la encargada de regular el desarrollo los procesos administrativos los cuales propios de la contratación pública. Busca definir las normas básicas que deben encaminar los procesos de celebración de contratos en las entidades estatales y no limitar la autonomía y voluntad de las mismas, la cual se da en la contratación de servicios de consultoría, dicha ley dispone:

Artículo 22: de los registros de los proponentes

“Todas las personas naturales o jurídicas que aspiren a celebrar con las entidades estatales, contratos de obra, consultoría, suministro y compraventa de bienes muebles, se inscribirán en la Cámara de Comercio de su jurisdicción y deberán estar clasificadas y calificadas de conformidad con lo previsto en este artículo” Ley 80 de 1993. Octubre 28 de 1993.

ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA

La persona natural es aquella persona humana la cual ejerce los derechos y cumple obligaciones a título personal. Esta al constituir una empresa bajo esta forma, es la persona la que asume todas las responsabilidades y obligaciones de la empresa.

según el art 74 del código civil indica que es:

“Son personas naturales todos los individuos de la especie humana cualquiera sea su edad, sexo, estirpe o condición”.

Cuando se utiliza esta forma jurídica la persona responde con todo su patrimonio tanto el personal como el familiar para las obligaciones que adquirió en el desarrollo de su actividad económica. para formalizar la empresa la persona natural debe realizar la inscripción en el registro único tributario(RUT) el cual es dirigido por la dirección de impuestos y aduanas nacionales (DIAN), después deberá realizar la inscripción en la matricula mercantil de la cámara de comercio de Bogotá y diligenciar los formularios de registro adicional con otras entidades (RUE).

Documentos requeridos consultor persona natural

Figura # 3



Elaboración propia

MISIÓN

Nos apasionamos por brindarles a nuestros clientes el mejor servicio, a través de personal calificado en el área de gestión humana, mejorando la calidad y la eficiencia de nuestros servicios.

VISIÓN

Ser la empresa líder en nuestro servicio al cliente y ser reconocidos por impactar positivamente en el asesoramiento y capacitación a nuestro personal de acuerdo a las necesidades puntuales en cada uno de nuestros clientes.

CONCLUSIONES

El talento humano es importante para las empresas, ya que si esta no cuenta con esto no podría realizar las actividades que se plantean en las organizaciones para permanecer activos en el mercado.

El buen trato al trabajador genera que este tenga un mejor rendimiento en la empresa, ya que estos son capaces de proporcionar la mejor calidad del trabajo a realizar, generando un sentido de pertenencia lo cual ocasiona una mayor estabilidad.

El talento humano debe ser tratado con la misma importancia que tienen los mismos clientes o los asesores, ya que estos son parte importante de la organización y de hecho depende que la empresa pueda alcanzar los objetivos propuestos.

Las teorías de los administradores estaban enfocadas en la productividad y eficiencia que realizaban los trabajadores y no les importaba el ambiente laboral en que estos trabajaban, ocasionando esto que el nivel de productividad fueran bajos.

BIBLIOGRAFÍA

- Torres, Luis., (2002). Administración del Talento Humano en las empresas públicas y privadas en el Municipio de Florencia Caquetá, Universidad de la Amazonía, en: <http://uniamazonia.edu.co/index.php?Talento+Humanopdf>, en línea el 20 de septiembre de 2014, disponible el 20 de septiembre de 2014.
- García, Concepción. (SF). Teorías de la Administración, en: http://www.letrak.com.co/alejandro/material/adm/teoremas_administrativos.pdf, disponible el 21 de septiembre de 2014.
- Sánchez, Antonio. (SF). Peter Drucker, innovador maestro de la administración de empresas, Facultad de ciencias económicas y administrativas, en: http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_latinoamericanos_administracion/volumenII_numero2_2006/peter_drucker_innovador_maestro_administracion_empresas.pdf, disponible el 22 de septiembre de 2014.
- Jaramillo, Milagros. (SF). Enfoque del Comportamiento en la administración, en: <http://www.umc.edu.ve/umc/opsu/contenidos/milagros/Unidades/Unidad%20VI/Guia/Guia.pdf>, disponible el 20 de septiembre de 2014.
- Bonache, J. y Cabrera, Á. (2002). Dirección estratégica de personas. Madrid: Pearson Educación.
- Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston, MA: Harvard Business Press.
- <http://www.empresario.com.co/recursos/be/portalninos/contenido/doc3conocelospasosparacrearempresa.pdf>
- Libro R, Waine, Monday (2010) administración de recursos humanos, decimoprimer edición Con la colaboración especial de JUDY BANDY MONDY McNeese State University. Editorial Pearson.

Libro Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler (2007) la gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. Editorial Mc Graw Hill.

<http://www.ciudadgestion.co/administracion/marco-legal-y-normatividad-del-ejercicio-de-la-consultoria-en-colombia/>

<http://www.encyclopediadetareas.net/2013/07/antecedentes-historicos-y-evolucion-del.html>

<https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ga/article/viewFile/280/214>