

LA CONSULTORÍA DE GESTIÓN HUMANA EN EMPRESAS MEDIANAS¹

ESTEBAN LÓPEZ ZAPATA*

Máster Oficial en Dirección de Empresas, Universidad Rey Juan Carlos, España.

Profesor, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Antioquia, Colombia.

Grupo de Investigación Comphor, Universidad de Antioquia, Colombia.

Dirigir correspondencia a: Universidad de Antioquia, Calle 67 53-108 Of. 13-122, Medellín, Colombia.

elopez@economics.udea.edu.co

CLAUDIA INÉS SEPÚLVEDA RIVILLAS

Maestría en Finanzas (en curso), Universidad EAFIT, Colombia.

Especialista en Finanzas, Formulación y Evaluación de Proyectos, Universidad de Antioquia, Colombia.

Profesora, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Antioquia, Colombia.

Grupo de Investigación Comphor, Universidad de Antioquia, Colombia.

csepulveda@economics.udea.edu.co

HENRY ANTONIO ARENAS CARDONA

Maestría en Administración de Empresas (en curso), Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia.

Especialista en Asesoría y Consultoría de Organizaciones, Universidad de Antioquia, Colombia.

Profesor, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Antioquia, Colombia.

Grupo de Investigación Comphor, Universidad de Antioquia, Colombia.

harenas@economics.udea.edu.co

Fecha de recepción: 11-12-2008

Fecha de corrección: 19-05-2009

Fecha de aceptación: 18-01-2010

RESUMEN

El artículo es resultado de una investigación que busca describir el mercado de la consultoría de gestión humana para empresas medianas de Medellín. Se identifican el concepto y las características de la consultoría gerencial y se plantea su pertinencia para cada proceso de gestión humana. Con una muestra de 57 empresas medianas y 19 empresas consultoras, se analiza el comportamiento de la demanda y la oferta en el contexto local. Se identifican los atributos de las empresas demandantes y sus dependencias de gestión humana, la composición de las empresas consultoras, las necesidades y ofertas de consultoría actuales y futuras, el proceso de compra y las dificultades frecuentes de los proyectos de consultoría.

PALABRAS CLAVE

Consultoría, gestión humana, recursos humanos.

Clasificación JEL: M12

1 El presente artículo es producto de la investigación “Caracterización del mercado de la consultoría de gestión humana para empresas medianas de Medellín”, desarrollado por el grupo de investigación Comphor de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia y ha sido financiado por el Comité de Desarrollo de la Investigación, CODI, de la misma universidad. Se agradece la colaboración en la investigación del profesor Daimer Higuita y de las estudiantes Carolina Restrepo y Viviana Posada.

* Autor para correspondencia.

ABSTRACT***Human resources consulting for medium-sized companies***

The article is the result of a research study aimed at describing the marketplace for human resources consulting for medium-sized companies in Medellin. It identifies the concept and the characteristics of management consulting, and discusses its relevance to all human resources processes. A sample of 57 medium-sized companies and 19 consulting companies was selected for analyzing the behavior of supply and demand in the local market. This article also identifies the attributes of companies that demand these services and their human resources departments, the composition of consulting companies, current and future consulting needs and offers, the purchasing process, and the most frequent difficulties faced by consulting projects.

KEYWORDS

Consulting, human resources, management.

RESUMO***A consultoria de recursos humanos nas médias empresas***

O artigo é o resultado de uma investigação que procura descrever o mercado de consultoria de recursos humanos para médias empresas em Medellín. É identificado o conceito e as características da consultoria em gestão e se apresenta a sua relevância para cada processo de recursos humanos. Com uma amostra de 57 médias empresas e 19 empresas consultoras, é analisado o comportamento da procura e da oferta no contexto local. São identificados os atributos das empresas necessitadas e de seus departamentos de recursos humanos, a composição das empresas de consultoria, as necessidades e ofertas de consultoria atuais e futuras, além do processo de compra e as dificuldades mais frequentes nos projetos de consultoria.

PALAVRAS CHAVE

Consultoria, recursos humanos, gestão.

INTRODUCCIÓN

Día a día, las organizaciones se enfrentan a un entorno cada vez más complejo. Con la globalización y el desarrollo de una economía basada en el conocimiento, las empresas se ven llamadas a transformar los paradigmas a través de los cuales se relacionan con su entorno. Las unidades de recursos humanos han experimentado grandes cambios, pasando de un enfoque netamente operativo a uno cada vez más estratégico. Las empresas tienen el reto de gestionar su talento de manera competitiva, pero con el obstáculo de que muchos de sus directivos se educaron para gestionar empresas en un entorno estable que ya no existe, o ni siquiera fueron formados para gestionar el talento humano. Esta situación es más crítica en empresas medianas (51 a 200 empleados), ya que las grandes suelen contar con personal especializado que les permite enfrentar mejor el cambio y en las pequeñas los retos que surgen suelen ser menos complejos. Por su parte, la complejidad de la empresa mediana, combinada con sus falencias de estructura, la hace más vulnerable a los cambios del entorno. Una alternativa para orientar la gestión humana en tales empresas es la consultoría, ya que les permite contar con la orientación de un experto familiarizado con el entorno, la experiencia de otras empresas, la academia y con una perspectiva independiente.

En el caso de Medellín (Colombia), la consultoría se ha caracterizado por

desarrollarse de manera dispersa y fragmentada, no hay un gremio que se preocupe porque esta actividad sea regida por unos estándares de calidad y profesionalismo; lo más cercano a ello son los parámetros ético - profesionales que plantean organismos como FEACO,² ACMF³ y ZEN-NOH-REN,⁴ pero son poco conocidos en el contexto local. Además, no se han encontrado estudios pertinentes de la percepción de las empresas medianas sobre la consultoría en gestión humana y sus necesidades frente a estos servicios.

El principal objetivo de esta investigación es caracterizar el mercado de los servicios de consultoría en gestión humana de las empresas medianas en la ciudad de Medellín. Para ello, se aborda inicialmente el marco teórico de la consultoría de empresas y su aplicación al campo específico de la gestión humana. Posteriormente, se describen los hallazgos encontrados sobre la demanda, la oferta, las necesidades de consultoría, el proceso de compra y las dificultades percibidas del servicio. La importancia de esta investigación radica en la necesidad de fortalecer la consultoría en gestión humana, ya que es una actividad que ha sido poco investigada pero tiene un alto potencial de impacto en el desarrollo del talento humano y por ende, en el aval económico de la región. Los resultados servirán para que las organizaciones de consultoría en gestión humana ofrezcan servicios cada vez más profesionales y pertinentes, no

² Federación Europea de Asociaciones de Consultoría de Organizaciones (Europa).

³ Asociación de Firmas de Consultoría Gerencial (Estados Unidos).

⁴ Federación Japonesa de Gerencia de Organizaciones (Japón).

sólo a las tendencias globales, sino a las necesidades y características particulares de las empresas de la región.

I. MARCO TEÓRICO

1.1. La consultoría de empresas

Los orígenes de la consultoría se remontan al surgimiento de la administración científica. Frederick Taylor y sus precursores fueron pioneros en el desarrollo de esta actividad económica, a través de la cual promovían sus principios teóricos en diversas industrias. Sin embargo, la primera expansión a gran escala se presenta en la postguerra cuando las firmas norteamericanas ingresan a los mercados europeos (Gómez y Múnera, 1998). La consultoría en temas de gestión humana surge con el enfoque de relaciones humanas en la administración. Hacia finales de la década de 1950 proliferaban empresas consultoras cuyo negocio consistía en vender técnicas a las empresas en áreas como desarrollo organizacional, rediseño de trabajo y administración de personal (Barley y Kunda, 1992). En las décadas siguientes, la consultoría se diversifica con el auge de nuevas teorías y realidades empresariales; actualmente el mercado global supera los 300.000 millones de dólares y mantiene un crecimiento anual del 7,10% (Kennedy Information, 2007). La principal línea de negocio es la consultoría en gerencia de operaciones con un 36,30% del mercado, seguida por la línea de tecnologías de información (22,20%), recursos humanos (14,20%), estrategia corporativa (14,00%) y servicios de *outsourcing* (13,30%) (Datamonitor, 2007). Con la expansión de la industria, surge el interés académico por entender la

dinámica de la consultoría y delimitar el cuerpo común de conocimientos que conforman la profesión de consultor; aunque dicho fin aún está lejos de ser alcanzado (Visscher, 2006). En la Tabla 1 se presentan algunas definiciones propuestas por diversos autores.

De estas definiciones se deriva que la consultoría es un servicio prestado por un profesional idóneo (con conocimiento, capacidad y experiencia) a una organización, con el fin de contribuir a la solución de sus problemas y el logro de sus objetivos. El trabajo del consultor surge cuando una situación es juzgada insatisfactoria, hay dificultad para comprender la realidad organizacional o se identifica una oportunidad de mejoramiento y dicho trabajo termina, idealmente, cuando se ha producido la mejora esperada.

1.1.1. Proceso de la consultoría

Si bien cada consultoría se desarrolla desde un proceso particular, pueden identificarse tres etapas genéricas del servicio: el diagnóstico, la intervención y el seguimiento (Gómez y Múnera, 1998). En el diagnóstico se analiza la situación del cliente que generó la necesidad de la consultoría, los síntomas percibidos, las causas y condiciones críticas implicadas y se presenta una propuesta de intervención, la cual es consensuada entre cliente y consultor. La intervención consiste en implementar la propuesta aprobada, movilizando a la organización hacia el escenario deseado. Finalmente, con el seguimiento se evalúan los resultados obtenidos y se acompaña al cliente para que éste pueda implementar los ajustes requeridos.

Tabla 1. Concepto de consultoría de empresas o consultoría organizacional

Definición	Autores
“Servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios”.	Kubr (2002, p.10) y Ploetner (2008, p.329)
“Servicio de orientación para organizaciones ofrecido por personas especialmente entrenadas y cualificadas, que asisten a la organización del cliente de manera objetiva e independiente, para identificar problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones y ayudar, si es requerido, en la implementación de dichas soluciones”.	Álvarez y Gómez (2003, p.4) y Greiner y Metzger (1983, p.7)
“Relación de ayuda establecida entre diferentes actores -el consultor y la organización- basada por un lado sobre los conocimientos, habilidades y las acciones del consultor y por otro sobre el conocimiento, la colaboración y la necesidad del cliente”.	Quijano (2006, p.49)
“Proceso que involucra a dos sistemas humanos, donde el primero (el cliente) considera que necesita ayuda y el segundo (el consultor) provee dicha ayuda brindando consejos, mas no tomando decisiones por el cliente”.	Lundberg (1997, p.196), Watson, Rodgers y Dudek (1998, p.496) y Wilkerson (1995, p.1.4)
“Conjunto de actividades llevadas a cabo para ayudar a los clientes a detectar y entender los eventos que ocurren en su entorno para que puedan ejercer alguna influencia sobre estos y alcanzar sus objetivos requeridos”.	ACME (1987), Ribeiro (2001), Shapiro, Eccles y Soske (1993) y Tecniheria (1992)

Fuente: Elaboración propia

1.1.2. *Tipos de consultoría*

Los servicios de consultoría se clasifican de múltiples maneras. Según la forma de intervención y el tipo de relación establecida entre consultor y cliente se han identificado tres tipos (Schein, 1973, 1988): la Consultoría de recursos, modelo de compra de información o experiencia, en la cual el cliente ha identificado su problema o la mejora que requiere, sabe el tipo de ayuda que necesita y simplemente recurre al consultor para que éste se apropie del problema y lo resuelva; la Consultoría de recursos, modelo médico–paciente, en la cual el cliente ha observado síntomas anómalos en su empresa y contrata al consultor para que diagnostique el problema y le brinde la información y experiencia requerida para solucionarlo; y la consultoría de procesos, en la cual el

consultor orienta al cliente para que él mismo perciba su realidad empresarial, elabore su diagnóstico y desarrolle las estrategias que le permitan resolver el problema. Debido a la naturaleza compleja de cada cultura organizacional, Schein sugiere comenzar con el modelo de consultoría de procesos, e involucrar al cliente en la investigación del problema, este modelo facilita la capacidad de autodiagnóstico y el aprendizaje organizacional, preparando al cliente para afrontar sus futuros retos.

Según el vínculo existente entre el consultor y la organización, la consultoría también puede clasificarse en consultoría externa, cuando el consultor es totalmente independiente del cliente desde el punto de vista jurídico y administrativo y la consultoría interna, cuando el consultor

forma parte de la organización en la cual presta sus servicios. La presente investigación se enfoca en la consultoría externa.

Igualmente, la consultoría puede clasificarse según el proceso involucrado, por ello hay consultorías en gestión estratégica, en gestión financiera, en mercadeo, en producción, calidad y productividad, en sistemas de información y tecnología y en gestión humana (Kubr, 2002); esta última es el objeto central del artículo.

1.2. Consultoría en gestión humana

La gestión humana se entiende tradicionalmente como la función, el departamento, las prácticas y la profesión relacionada con las operaciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad laboral en las organizaciones (Chiavenato, 2002). 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 (Ulrich, 1997), para así movilizar el capital humano hacia el logro de los objetivos del negocio. En esta dirección se puede definir la gestión humana como “la función que se ocupa de cómo dirigir a los empleados para que la organización alcance sus objetivos” (Bonache y Cabrera, 2002, p.25).

1.2.1. Procesos de gestión humana

Al analizar el campo específico de la gestión humana se encuentra que la

consultoría puede ayudar a definir el perfil estratégico del área: orientado a la innovación, al reforzamiento o a los costos (Schuler y Jackson, 1987); e igualmente, sirve de apoyo para revisar, orientar e implementar cada proceso del área según la estrategia adoptada. En la Tabla 2 se presentan algunos aportes de la consultoría a cada uno de estos procesos funcionales.

En los últimos tiempos han surgido otras necesidades que también requieren el apoyo de la consultoría tales como la evaluación del clima laboral, la gestión del conocimiento, la gestión del cambio, la responsabilidad social empresarial, la gestión de la diversidad y otras prácticas que están renovando el mundo de la gestión humana.

1.2.2. La gestión humana en empresas colombianas

En el caso particular de las empresas colombianas hay grandes oportunidades para la consultoría en gestión humana ya que muchos de los procesos aún carecen de un enfoque orientado a la estrategia de negocio, lo cual constituye un largo camino para recorrer. En este sentido, Calderón, Naranjo y Álvarez (2007) encuentran que muchos procesos de gestión humana en Colombia presentan las siguientes características:

En los procesos de selección prevalecen criterios socioculturales sobre criterios técnicos (basados en las referencias de sus propios empleados); con respecto a la formación, dos características son destacables: muchas empresas grandes y algunas pymes están implementando modelos de gestión por competencias, trascendiendo la función de entrenamiento

Tabla 2. Procesos funcionales de gestión humana

Proceso	Aporte de la consultoría
Planeación de recursos humanos	Herramientas de prospectiva y dinámica de sistemas para prever necesidades de talento y asumir una postura proactiva frente a cambios del mercado laboral.
Ánalysis y descripción de cargos	Proyectos de diseño y rediseño organizacional, levantamiento de perfiles por competencias y definición de indicadores de gestión para cada cargo orientados a la estrategia de negocio.
Reclutamiento, selección e inducción	Servicios de head-hunters (cazadores de talentos), diseño, validación, aplicación y análisis de pruebas psicotécnicas, entrevistas de incidentes críticos, assessment center (centros de valoración) para la evaluación de competencias.
Gestión del desempeño	Modelos de evaluación del desempeño, sistemas para planes personalizados de mejoramiento y desarrollo.
Formación y entrenamiento	Conferencias, cursos, talleres in-door (en aula) o out-door (al aire libre), entrenamiento en el puesto de trabajo, educación virtual, coaching, mentoring.
Planes de carrera y sucesión	Planeación y asesoría personalizada de rutas probables que cada trabajador podrá seguir al interior de la organización. Previsión de promociones en cargos claves.
Compensación y bienestar	Estudios del mercado laboral, diseño de curva salarial, sistemas de incentivos, bonificaciones y compensación variable, programas flexibles de bienestar laboral.
Seguridad y salud ocupacional	Sistemas de gestión de riesgos profesionales, programas de medicina preventiva, higiene y seguridad industrial.

Fuente: Elaboración propia

para llegar a propuestas de desarrollo y formación, en general se carece de indicadores para medirla; pocas empresas tienen planes de carrera formalizados, aproximadamente el 80% de las empresas privilegia el rendimiento, las capacidades y las habilidades frente a la antigüedad al momento de decidir las promociones y los movimientos internos de personal; la evaluación de desempeño no satisface las expectativas de los empresarios, se orienta más a la detección de problemas que a la búsqueda de fortalezas o potencialidades; la remuneración está limitada a cumplir con los requisitos de ley y carece casi en absoluto de una orientación estratégica. (p.59)

En el caso de las empresas medianas se evidencia de forma más clara la baja integración entre las prácticas de gestión humana y la estrategia empresarial, y en esta medida no hay congruencia interna de los procesos

de gestión humana entre sí (Calderón, Montes y Tobón, 2004). Esto constituye una valiosa oportunidad para la consultoría en este campo.

2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es de tipo cuantitativo y descriptivo; se empleó inicialmente la técnica de encuesta telefónica para identificar objetivamente las poblaciones de estudio y, en segundo lugar, se utilizó la técnica de entrevista personal con cuestionario estructurado para caracterizar cada una de las poblaciones identificadas. Se optó por esta técnica ya que ofrece observaciones cuantitativas que permiten caracterizar a las poblaciones de estudio y responder así a los objetivos centrales de la investigación.

2.1. Población, muestra y procedimiento

Se consideraron dos poblaciones de estudio: empresas medianas de Medellín que fueran demandantes de consultoría en gestión humana y empresas prestadoras de este tipo de servicios. En primer lugar, se estimó a partir de encuesta telefónica que el 19% de las 1.213 empresas medianas registradas en la Cámara de Comercio de Medellín habrían contratado este tipo de consultorías durante el último año; y de este porcentaje se encuestó personalmente a una muestra aleatoria de 57 directores de gestión humana, que representan un 25% de las 228 empresas medianas demandantes, para lo cual se parte del supuesto de que son los directores de gestión humana los que mejor conocen la realidad de sus empresas en este campo. En segundo lugar, se identificaron y encuestaron 19 directores de empresas locales oferentes de consultorías en gestión humana. No fueron consideradas las firmas que no cuentan con directivos permanentes en la ciudad, o que realizan consultorías de gestión humana como una actividad marginal. Los resultados obtenidos permiten caracterizar el mercado de consultoría de gestión humana para empresas medianas que se circunscriben a la ciudad de Medellín, razón por la cual se debe tener cautela al comparar o generalizar estos resultados con otros contextos geográficos o al considerar empresas que no son medianas o que no son demandantes activas de servicios de consultoría.

2.2. Variables analizadas

Tal como se muestra en la Tabla 3, se plantean cuatro ámbitos de análisis y en cada uno se aborda una serie de

variables sobre la demanda y la oferta de servicios de consultoría.

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1. Caracterización de la demanda

Las empresas medianas demandantes de servicios de consultoría en gestión humana pertenecen a todos los sectores de la economía, pero con una alta participación de los sectores de manufactura (38,60%), servicios empresariales (19,30%) y comercio (12,28%); las demás empresas (29,82%) pertenecen a otros sectores. Al tratarse de empresas medianas, su plantilla oscila entre 51 y 200 empleados; el valor medio de la muestra es 121 empleados.

En general, son empresas con un promedio de 26 años de existencia, por lo menos el 50,00% fueron creadas entre 1970 y 1994. Sin embargo, sus dependencias de gestión humana o la creación del cargo responsable del proceso sólo cuentan con una media de 10 años de existencia. Se destaca que el 75,00% de las dependencias de gestión humana son creadas después de 1993. Este hecho ilustra la influencia de los procesos de modernización empresarial de la década de 1990. La apertura económica obligó a las empresas a desarrollar estrategias centradas en la gestión y organización de la producción y la gestión de recursos humanos (Cárdenas, 1999). Durante esta década, muchas empresas empiezan a desarrollar estrategias enfocadas a la innovación, soportadas en el uso intensivo del conocimiento y políticas de recursos humanos que facilitan el logro de capacidades organizacionales (Calderón *et al.*, 2007).

Tabla 3. Variables analizadas

Ámbito de análisis	Variables relacionadas con la demanda	Variables relacionadas con la oferta
Caracterización de empresas demandantes y oferentes	<ul style="list-style-type: none">• Número de empleados de la empresa• Año de creación de la empresa• Sector económico de la empresa• Año de creación del área de gestión humana• Nivel educativo de personal de gestión humana• Área de formación profesional del personal de gestión humana• Procesos de gestión humana implementados• Horas de consultoría contratadas anualmente• Inversión anual en servicios de consultoría• Tipos de consultoría contratados	<ul style="list-style-type: none">• Nivel educativo de consultores• Formación profesional de consultores• Años de experiencia de consultores• Número de consultorías ofrecidas anualmente• Servicios adicionales ofrecidos• Sectores económicos de los clientes• Porcentaje de empresas medianas atendidas
Necesidades actuales y futuras	<ul style="list-style-type: none">• Prácticas o tendencias administrativas recientes• Prácticas o tendencias administrativas futuras	
Proceso de compra de consultoría	<ul style="list-style-type: none">• Motivos de contratación de consultorías• Criterios de decisión de compra o atributos de los servicios de consultoría• Medios utilizados para la comunicación comercial entre oferta y demanda	<ul style="list-style-type: none">• Precio por hora de consultoría
Evaluación y dificultades	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación de impacto de servicios de consultoría• Dificultades percibidas asociadas al consultor• Dificultades percibidas asociadas al cliente	

Fuente: Elaboración propia

El número medio de empleados que conforman las dependencias de gestión humana es 3,39; siendo 2 empleados el valor más frecuente (moda). Al analizar su nivel educativo se encuentra que 6,32% de los funcionarios tiene formación de maestría o doctorado, el 22,63% nivel de especialización, el 35,79% formación profesional, el 23,16% formación técnica o tecnológica y el 12,11%

presenta un nivel inferior. En cuanto a las áreas de formación se destaca que los funcionarios profesionales son principalmente administradores de empresas (35,51%), psicólogos (15,94%), contadores (15,22%), ingenieros (10,87%) y comunicadores (8,70%). Las profesiones de economía, trabajo social, derecho y sociología son marginales en la muestra.

Los procesos más estructurados que desarrollan estas dependencias son la selección de personal (94,55%), la socialización (90,91%), el reclutamiento (90,91%), la gestión de seguridad y salud ocupacional (90,91%) y la formación y entrenamiento (83,64%). En general, son procesos que han sido populares desde el surgimiento de las ciencias administrativas, o bien, responden a requisitos legales. Otros procesos con un nivel de implementación medio – alto son la gestión del bienestar laboral (78,18%), la planeación estratégica del talento humano (78,18%), el análisis y descripción de cargos (76,36%), la comunicación interna (67,27%) y la gestión del desempeño (65,45%). Llama la atención que un 76,36% de las dependencias aún se encargan de la administración de nómina, ya que es una actividad operativa cada vez más asociada con la gestión financiera y contable; no así la definición de salarios o compensación, proceso que sólo desarrollan de forma estructurada un 52,73% de las dependencias. Los procesos con menor implementación son los de planes de carrera y sucesión (18,18%), estílos de dirección (27,27%), relaciones colectivas (29,09%) y auditoría de gestión humana (42,59%).

El número de horas de consultoría que contrata cada empresa es sumamente variable, su valor medio es de 69 horas anuales, pero con una alta desviación estándar (122,88). El 54,05% invirtió el último año entre 1 y 10 millones de pesos en consultoría de gestión humana, el 16,22% invirtió entre 10 y 20 millones, el 10,81% invirtió entre 20 y 30 millones, el 10,81% invirtió más de 30 millones y sólo 8,11% invirtió menos de 1 millón.

3.2. Caracterización de la oferta

En la ciudad de Medellín se lograron identificar 19 empresas prestadoras de servicios de consultoría en gestión humana, ninguna de las cuales contaba con más de 14 empleados, siendo 6,25 el número medio de éstos. Las empresas consultadas cuentan con una existencia promedio de 5 años, la más antigua fue constituida en 1992 y la más reciente en 2007; lo cual evidencia que es una actividad económica emergente con oportunidades de desarrollo.

Como la consultoría es una actividad que requiere de conocimientos especializados, llama la atención que sólo el 41,03% de los consultores alcanzan un nivel de formación de postgrado: un 7,69% tienen doctorado, 12,82% poseen nivel de maestría y 20,51% han realizado estudios de especialización; por su parte, un 35,90% de los consultores son profesionales universitarios y el 23,08% restante cuentan con formación técnica, tecnológica o educación superior incompleta. Los equipos de trabajo están conformados por profesionales de diferentes áreas del conocimiento, lo que favorece la interdisciplinariedad para la prestación de los servicios. El 27,50% de los consultores de gestión humana son administradores de empresas y el 25,00% son psicólogos. En menor medida se identifican ingenieros (20,00%) y trabajadores sociales (10,00%); y resultan marginales profesiones como la contaduría, el derecho, la comunicación social y la economía. En cuanto a experiencia profesional se encuentra que el 12,90% de los consultores poseen más de 20 años de experiencia, 9,68% entre 11 y 20 años, 19,35% entre 6 y

10 años, 51,61% entre 1 y 5 años de experiencia, y sólo un 6,45% poseen menos de 1 año de experiencia.

Las empresas consultoras realizan un promedio de 17 consultorías anuales en temas de gestión humana, sin embargo, dicho valor es muy variable según los tipos de cliente que atiende cada empresa; para el 50,00% de las empresas dicho valor oscila entre 7 y 30 servicios. Además de la consultoría, el 84,21% de estas empresas también ofrece servicios de capacitación y el 68,42% servicios de selección de personal. La mayor parte de sus clientes pertenecen a los sectores de comercio (28,24% de los servicios prestados) y de manufactura (21,37%), lo cual es coherente con la composición de las empresas demandantes. Sin embargo, se identifican otros sectores que también juegan un papel determinante en la demanda, tales como el sector de salud y educación (13,74%) y de otros servicios (13,74%). Presentan una demanda marginal los sectores de construcción y servicios financieros. En promedio, el 53,73% de las consultorías fueron realizadas a empresas medianas.

3.3. Necesidades actuales y futuras de consultoría de gestión humana

Los servicios de consultoría más contratados están relacionados con formación y entrenamiento (16,42%), selección de personal (14,93%), compensación y curva salarial (10,45%), salud ocupacional (8,96%) y gestión por competencias (7,46%); algunos temas menos representativos han sido el análisis de cargos, la legislación laboral y la evaluación del clima organizacional, entre otros.

En la Tabla 4 se observa el nivel de implementación actual y futuro de diversas prácticas administrativas por parte de las empresas demandantes, así como la oferta de servicios de consultoría relacionados con dichas prácticas.

De la Tabla 4, se destaca que el 67,86% de las empresas tienen implementadas políticas de aseguramiento de la calidad según la norma ISO 9000 y el 16,07% esperan implementarlas en un futuro próximo. En este mismo sentido, Barriga (2005) ha encontrado que el tema de calidad y normas ISO representa el 13,70% de las necesidades de consultoría en empresas colombianas, siendo el tema más demandado. El clima organizacional también ha adquirido gran relevancia en la gestión empresarial; el 57,14% de las empresas estudiadas han desarrollado evaluaciones de su clima organizacional y el 19,64% lo harán en un futuro próximo. Estas evaluaciones han alcanzado popularidad en la medida que se reconoce el clima organizacional como una variable clave de gestión. Se ha identificado, por ejemplo, que el clima organizacional impacta directamente los resultados de gestión del conocimiento (Chen y Huang, 2007) y la probabilidad de éxito de los proyectos (Gray, 2001). Por su parte, el 57,14% de las empresas ha implementado procesos de planeación estratégica y el 20,00% espera hacerlo en el futuro próximo. Aunque la popularidad de la planeación estratégica ha decaído, sus herramientas siguen vigentes ya que incrementan la capacidad de los directivos para identificar y explotar oportunidades del mercado, mantenerse sincronizados con el entorno externo y desarrollar una actitud

Tabla 4. Nivel de implementación de prácticas o tendencias administrativas

Práctica o tendencia administrativa	Demanda reciente [a]	Demanda futura [b]	Oferta reciente [c]	Oferta futura [d]
Aseguramiento de la calidad bajo la Norma ISO-9000	67,86	16,07	35,29	16,67
Evaluación de clima organizacional	57,14	19,64	64,71	22,22
Planeación estratégica	57,14	20,00	41,18	11,11
Gestión por competencias	53,57	35,71	64,71	22,22
Empowerment (empoderamiento de los colaboradores)	41,82	10,71	35,29	11,11
Evaluación del desempeño de 360 grados	41,07	12,50	47,06	16,67
Sistema de compensación variable	37,50	14,29	11,76	27,78
Formación de formadores – Andragogía	33,93	21,43	35,29	16,67
Responsabilidad social empresarial	33,93	21,43	17,65	27,78
Kaizen (mejoramiento continuo)	33,93	10,71	23,53	16,67
Gestión del conocimiento	28,57	28,57	35,29	27,78
Administración por valores	28,57	16,07	5,88	16,67
Reingeniería de procesos	28,57	8,93	23,53	16,67
Outsourcing-Downsizing (tercerización)	25,00	16,07	23,53	22,22
Balanced Scorecard (cuadro de mando integral)	19,64	17,86	17,65	5,56
Coaching	16,07	23,21	17,65	11,11
Formación Outdoor	14,29	10,71	17,65	5,56
E-learning (educación virtual)	12,50	25,00	17,65	27,78
Mentoring	7,14	16,07	-	5,56
Seis Sigma	7,14	8,93	-	5,56
Outplacement	3,57	8,93	11,76	5,56

[a] Porcentaje de empresas demandantes que han implementado esta práctica

[b] Porcentaje de empresas demandantes que esperan implementar esta práctica en un futuro próximo

[c] Porcentaje de empresas consultoras que han ofrecido servicios en este tema en los últimos 5 años

[d] Porcentaje de empresas consultoras que ofrecerán servicios en este tema en un futuro próximo

Fuente: Elaboración propia

favorable hacia el cambio (Glaister y Falshaw, 1999). Otra tendencia significativa la constituyen los modelos de gestión por competencias, que han sido implementados por el 53,57% de las empresas y serán implementados por otro 35,71%. Estos modelos facilitan la alineación del talento humano con la estrategia del negocio, por medio de la identificación, formulación, desarrollo y aplicación

de las competencias que la empresa precisa (Moreno, Pelayo y Vargas, 2004). Otras prácticas con un significativo nivel de implementación son el empoderamiento, la evaluación de 360 grados, la compensación variable, la formación de formadores, la responsabilidad social empresarial y el mejoramiento continuo. En cuanto a prácticas que se espera implementar en un futuro, aparte de las ya

mencionadas, se destacan la gestión del conocimiento (28,57%), la educación virtual (25,00%) y el *coaching* (23,21%).

Desde el punto de vista de la oferta, en los últimos cinco años se han ofrecido con mayor frecuencia consultorías sobre gestión por competencias y evaluación de clima organizacional (64,71% de las empresas) y en menor medida, temas de evaluación del desempeño de 360 grados (47,06%) y planeación estratégica (41,18%). En cuanto a las tendencias futuras, los temas sobre los cuales se ofrecerán más consultorías son la gestión del conocimiento, la educación virtual, la responsabilidad social empresarial y los sistemas de compensación variable (27,78% cada una) y con un nivel también relevante, la gestión por competencias, la evaluación de clima organizacional y los procesos de *outsourcing* y *downsizing* (22,22% cada una). Para Bonache y Cabrera (2002) la gestión del conocimiento, la gestión de la diversidad y la gestión humana enfocada en la innovación son tendencias claves para el siglo XXI. La gestión del conocimiento engloba un conjunto de prácticas y sistemas de gestión que favorecen la creación, distribución y puesta en práctica de nuevas ideas y conocimientos. Por su parte, la responsabilidad social empresarial es identificada por Calderón, Álvarez y Naranjo (2006), como tendencia clave de la gestión humana, ya que se ha superado la idea de Friedman de que la única responsabilidad de la empresa es generar ganancia para el accionista y se acepta que ésta podría ir incluso más allá de la responsabilidad frente a los grupos de interés. Otras tendencias claves

para la gestión humana identificadas por Saldarriaga (2008), además de las ya mencionadas, son el cambio organizacional, el desarrollo humano, el plan de carrera, el plan de sucesión, la gerencia por procesos, la cultura organizacional, el marketing relacional y la gestión internacional del talento humano.

3.4. Proceso de compra de servicios de consultoría

Los procesos de compra de consultoría se caracterizan por un alto nivel de informalidad, los gerentes no siguen el proceso racional de compra que es argumentado por la literatura como mejor práctica, el cual incluye las etapas de definición de la necesidad, búsqueda de proveedores alternativos, evaluación de proveedores, contratación, ejecución y evaluación (Werr y Pemer, 2007). En primer lugar, muchas veces los clientes tienen problemas para definir adecuadamente su necesidad (Kubr, 2002; Schein, 1973); además, la búsqueda y evaluación de alternativas no suele ser sistemática, ya que los clientes dan mayor importancia a factores como su experiencia previa con un consultor particular que a factores formales como la propuesta técnica o el precio (Clark y Salaman, 1998; Werr y Pemer, 2007). Según los hallazgos, el principal motivo por el cual las dependencias de gestión humana contratan consultorías es por solicitud directa de la alta gerencia (56,14%). El apoyo de la alta gerencia es un factor clave de éxito de cualquier proyecto de consultoría, ya que permite movilizar los recursos necesarios y favorece la actitud positiva del cliente para participar en el proceso (Jang y

Lee, 1998). Otros motivos claves son el interés por la formación del personal (47,27%), requerimientos legales (47,27%), interés por mejorar el clima organizacional (43,64%), requerimientos del plan estratégico (40,00%), deseo de tener una ventaja competitiva (38,18%) y deseo de incrementar la productividad (32,73%). Existen diversos criterios que se consideran al seleccionar a un proveedor de consultoría; en la Tabla 5 se presenta la priorización que realizan las empresas demandantes de dichos criterios y se comparan con la percepción de las firmas consultoras sobre los principales atributos de sus servicios.

Para los clientes, el principal criterio de decisión es el conocimiento del proveedor sobre el tema específico de la consultoría, el cual es mencionado

como primer criterio por un 30,00% de las empresas y como segundo o tercer criterio por un 14,29% y 20,51%, respectivamente. Otras investigaciones identifican la reputación y la experiencia del consultor en la industria específica del cliente como los criterios de elección más valorados (Dawes, Dowling y Patterson, 1992). La claridad en los alcances del servicio también es identificada como un criterio clave, para un 20,00% de las empresas es el primer criterio de decisión, para un 8,16% es el segundo y para un 12,82% es el tercero. Por su parte, la metodología de intervención es considerada como el principal criterio por un 16,00% de los clientes y es el segundo o tercer criterio para un 6,12% y 2,56%, respectivamente. No existe una metodología que sea adecuada para toda organización,

Tabla 5. Criterios de decisión de compra

Criterios de decisión/ Atributos del servicio	Demanda [a]			Oferta [b]		
	Primero	Segundo	Tercero	Primero	Segundo	Tercero
Conocimiento del tema específico de la consultoría	30,00	14,29	20,51	6,25	21,05	15,79
Claridad en los alcances del servicio	20,00	8,16	12,82	25,00	10,53	10,53
Metodología de la intervención	16,00	6,12	2,56	18,75	0,00	15,79
Años de experiencia	10,00	12,00	23,00	6,25	15,79	0,00
Personalización del servicio	6,00	2,04	2,56	18,75	10,53	0,00
Dominio de múltiples disciplinas y enfoques	4,00	12,24	12,82	0,00	21,05	5,26
Clientes que ha tenido la empresa consultora	4,00	2,04	2,56	6,25	5,26	10,53
Formación académica del consultor	2,00	18,37	5,13	6,25	0,00	5,26
Presencia en el mercado nacional e internacional	2,00	12,24	2,56	0,00	5,26	5,26
Recomendación de terceros	2,00	6,12	7,69	6,25	5,26	5,26
Oferta de servicios adicionales	2,00	4,08	5,13	0,00	5,26	0,00
Precio	2,00	2,04	2,56	0,00	0,00	15,79
Otros	0,00	0,00	0,00	6,25	0,00	11,00

[a] Principales criterios de las empresas demandantes para seleccionar un proveedor de servicios de consultoría

[b] Principales atributos que caracterizan el servicio ofrecido por las empresas de consultoría

Fuente: Elaboración propia

tanto los objetivos como los medios utilizados deben ser coherentes con la cultura organizacional del cliente, de forma que no sean percibidos como amenazantes para sus normas y valores (Jang y Lee, 1998). Otros criterios valorados son el dominio de múltiples disciplinas por parte del proveedor, su formación académica, sus años de experiencia y su presencia en el mercado nacional o internacional. Son menos significativos criterios como el precio y la oferta de servicios adicionales.

Desde el punto de vista de la oferta, la claridad en los alcances del servicio es el primer atributo para el 25,00% de las consultoras y es el segundo o tercer atributo para el 10,53%. Por su parte, la personalización del servicio es el primer atributo para el 18,75% de las firmas y el segundo para el 10,53%. Llama la atención que este factor fue marginal para los clientes, de los cuales sólo un 6,00% lo consideraron como el más relevante. Otro atributo clave es la metodología de intervención, la cual es el primer atributo para un 18,75% y el tercer atributo para un 15,79%, resultado coherente con la percepción de la demanda. El conocimiento sobre el tema específico de la consultoría, que fue el primer criterio para los clientes, es apenas considerado como primer atributo para 6,25% de las consultoras, pero ocupa el segundo y tercer lugar para el 21,05% y el 15,79%, respectivamente. Otros atributos con alguna relevancia para las consultoras son el dominio de múltiples enfoques, los años de experiencia, los clientes previos, las recomendaciones de terceros y el precio.

Las estrategias de precios son muy variables, dependen de diversas

variables como la experiencia, el nivel educativo y el reconocimiento del consultor en el medio. Además, existen discrepancias sobre la forma de establecer precios: se pueden definir por totalidad del proyecto, por productos entregables o por hora de consultoría, siendo esta última la forma más utilizada. Para las empresas encuestadas se encontró que una hora de consultoría tiene un precio medio de \$187.642, con una alta desviación estándar de \$113.095.

Al analizar los medios de comunicación por medio de los cuales los clientes conocen a sus proveedores, se destaca que el 80,36% lo han hecho a través de recomendaciones personales. Para Werr y Pemer (2007) la mayor parte del mercadeo de la consultoría se desarrolla informalmente a través del boca a boca (*word of mouth*) debido a la naturaleza intangible del servicio y a la lealtad que se genera una vez establecida una relación entre cliente y consultor. Otros medios importantes son los eventos académicos y empresariales, ya que un 28,57% de los clientes han conocido a sus proveedores en estas actividades. Por su parte, un 14,29% de las empresas han conocido a sus proveedores a través de correo electrónico y un 12,50% por las páginas de Internet. Los medios de mercadeo directo, como correo personal y telemercadeo fueron eficaces para un 10,71% de las empresas y medios tradicionales como prensa, revistas y directorios resultaron menos eficaces (menos del 5,36%). Desde el punto de vista de las consultoras, los medios más empleados para promocionar sus servicios son las páginas de Internet (89,47%), las recomendaciones personales (84,21%) y el correo electrónico.

nico (84,21%). En menor proporción usan otros medios como el directorio (63,16%), telemercadeo (52,63%), eventos académicos o empresariales (52,63%), prensa (47,37%) y correo directo (47,37%).

3.5. Evaluación y dificultades en los proyectos de consultoría

A pesar de la importancia que se brinda a la claridad en los alcances de la consultoría, sólo un 32,73% de las empresas demandantes usan algún método formal para evaluar el impacto de las consultorías que contratan. La dificultad para evaluar estos servicios radica en que muchas veces los resultados no son evidentes al finalizar la intervención, suele haber un desfase de tiempo hasta que estos aparecen. Además, no es fácil identificar la contribución específica del consultor ya que los efectos se producen en interacción con el cliente. Por esto, la evaluación suele centrarse en la impresión subjetiva del gerente sobre el trabajo del consultor y la relación interpersonal generada, siendo poco comunes las evaluaciones formales (McGivern, 1983; Ribeiro, 2001; Werr y Pemer, 2007). A diferencia de los clientes, la mayoría de consultoras (68,42%) evalúan el impacto de sus servicios, con encuestas de satisfacción principalmente. Sin embargo, estos métodos no dejan de ser subjetivos debido al desfase temporal entre intervención y resultados y la influencia de factores externos.

Las dificultades que se presentan en los proyectos de consultoría pueden clasificarse según corresponda a factores asociados al cliente o al consultor. En este sentido, los clientes consideran que las dificultades más comunes asociadas al consultor

son la falta de seguimiento después del servicio (19,64%) y los retrasos en entregas (16,07%); y en menor medida, la poca empatía, la subjetividad en el diagnóstico y la informalidad. Por su parte, las dificultades más comunes asociadas al cliente son los bajos presupuestos disponibles para la consultoría (28,57%) y la resistencia al cambio de los trabajadores (25,00%). La falta de presupuestos se relaciona con una actitud más reactiva que proactiva frente a la consultoría, ya que muchas empresas contratan estos servicios más para resolver problemas que para aprovechar oportunidades. Barriga (2005) encuentra que sólo un 8,82% de las empresas colombianas contratan consultorías para aprovechar oportunidades; y sólo el 29,41% de las compañías disponen de una asignación presupuestal para consultorías.

Desde el punto de vista de las consultoras, las dificultades más comunes asociadas al cliente son los bajos presupuestos (52,63%) y el poco apoyo de la alta gerencia (42,11%). En menor proporción se identifica el temor a compartir información (26,32%), la resistencia al cambio en los trabajadores (15,79%) y conflictos con jefes de otros procesos (15,79%). En cuanto a las dificultades asociadas al consultor, sólo un 10,53% de las firmas consultoras identifican la informalidad como una dificultad frecuente y, de forma marginal, la poca empatía con el cliente, la subjetividad en el diagnóstico y la comunicación ambigua con el cliente.

4. CONCLUSIONES

Para caracterizar el mercado de la consultoría en gestión humana se ha identificado que las empresas medianas demandantes están pri-

mordialmente en sectores de manufactura y comercio, su antigüedad media es de 26 años y sus áreas de gestión humana o los cargos con tal responsabilidad existen hace 10 años. Dichas áreas normalmente las conforman dos a cuatro empleados, de los cuales el 64,74% tienen un nivel de formación profesional o de postgrado y son básicamente administradores y, en menor medida, psicólogos, contadores, ingenieros o comunicadores. La mayoría de las áreas tienen estructurados los procesos de reclutamiento, selección, socialización, salud ocupacional y formación. En menor proporción, también desarrollan procesos de bienestar laboral, planeación estratégica de talento humano, análisis de cargos, administración de nómina, comunicación interna y gestión del desempeño.

Por su parte, las empresas oferentes de consultoría de gestión humana son pequeñas empresas con un número medio de seis empleados, tienen una antigüedad media de 5 años y sus consultores son principalmente administradores y psicólogos o, en menor medida, ingenieros y trabajadores sociales. El 41,03% cuenta con formación de postgrado y el 70,97% posee entre 1 y 10 años de experiencia profesional.

Al analizar el consumo, se observa que el 54,05% de estas empresas invierte entre 1 y 10 millones de pesos anuales en consultoría de gestión humana y las consultoras prestan 17 consultorías en promedio cada año, de las cuales el 53,73% se desarrollan en empresas medianas. El crecimiento de la demanda, sumado a la poca antigüedad de las consultoras, permite deducir que, aunque la consultoría

ha alcanzado cierto nivel de madurez global, éste es un mercado emergente a escala local con oportunidades de desarrollo. Durante los últimos años, la demanda se ha centrado en procesos de formación, selección, compensación, salud ocupacional y gestión por competencias. Las prácticas administrativas más implementadas han sido el aseguramiento de la calidad, la evaluación del clima organizacional, la planeación estratégica, la gestión por competencias, el empoderamiento, la evaluación de 360 grados, los sistemas de compensación variable, la formación de formadores, la responsabilidad social empresarial y el mejoramiento continuo. Para próximos años, algunas prácticas que marcarán la consultoría de gestión humana serán la gestión del conocimiento, la educación virtual y el *coaching*, y mantendrán su relevancia la gestión por competencias, la responsabilidad social empresarial, la compensación variable, la evaluación del clima organizacional y la formación de formadores.

Generalmente, las empresas contratan la consultoría por solicitud directa de la alta gerencia; los principales criterios que se consideran al seleccionar un proveedor son el conocimiento del consultor sobre el tema de intervención, la claridad en los alcances y la metodología. Los consultores consideran igualmente relevante la personalización del servicio. El principal medio a través del cual son conocidas las firmas consultoras es la recomendación personal, lo cual implica que la estrategia comercial suele ser informal. Sin embargo, se recomienda el uso de otros medios de apoyo, tales como eventos académicos y empresariales, el mercadeo electrónico y el mercadeo

directo. Aunque el 68,42% de las consultoras usa encuestas de satisfacción para evaluar su impacto, son pocas las empresas demandantes que usan algún método de evaluación interno de las consultorías contratadas. Las principales dificultades que se presentan por causa del consultor son la falta de seguimiento, los retrasos en entregas y en algunos casos la informalidad del proceso. Por su parte, las dificultades más comunes por causa del cliente son los bajos presupuestos para consultoría, la resistencia al cambio de los trabajadores y el poco apoyo de la alta gerencia.

Los hallazgos de la investigación deben considerarse a la luz de sus limitaciones. La principal limitación es el bajo número de empresas consultoras identificadas debido a la informalidad de esta actividad económica; de 583 empresas de asesoría empresarial (Código CIIU 7414) registradas en la Cámara de Comercio de Medellín, sólo 19 desarrollan consultorías de gestión humana de forma activa, pero se reconoce la existencia de un número indeterminado de consultores independientes que, al no formar parte del marco muestral, no pudieron ser considerados en el estudio. En el caso de las empresas demandantes, la muestra se limita a empresas medianas de Medellín que hubieran contratado consultorías de gestión humana durante el último año, razón por la cual la generalización de los resultados a otro tipo de empresas o contextos geográficos puede ser cuestionable.

Los resultados obtenidos pueden servir como base a futuras líneas de investigación que se interesen por caracterizar la consultoría de

gestión humana en ámbitos geográficos más amplios; realizar análisis comparativos con otros campos de la consultoría como la gestión estratégica, financiera, en mercadeo, operaciones y tecnologías de información; desarrollar estudios longitudinales para rastrear la evolución de las tendencias identificadas; comparar la demanda de las empresas medianas con empresas grandes o pequeñas; y finalmente, explorar el impacto de la consultoría sobre la productividad y competitividad de las empresas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ACME. (1987). *How to select and use management consultants*. New York, NY: Association of Management Consulting Firms.
2. Álvarez, C.P. y Gómez, Á.M. (2003). *Metodología para hacer consultoría en talento humano*. Medellín, Colombia: Facultad de Minas - Universidad Nacional de Colombia.
3. Barley, S. y Kunda, G. (1992). Design and devotion: surges of rational and normative ideologies of control in management discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363-399.
4. Barriga, E. (2005). *La demanda por formación permanente y consultoría universitaria*. Medellín, Colombia: Universidad Eafit.
5. Bonache, J. y Cabrera, Á. (2002). *Dirección estratégica de personas*. Madrid: Pearson Educación.
6. Calderón, G., Álvarez, C.M. y Naranjo, J.C. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225-254.

7. Calderón, G., Montes, A. y Tobón, M.P. (2004). Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: la experiencia de las empresas de Manizales, Colombia. *Revista Universidad Eafit*, 40(136), 9-25.
8. Calderón, G., Naranjo, J.C. y Álvarez, C.M. (2007). La gestión humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39-64. Disponible en: http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/1156/1/Gestion_humana_Colombia.pdf
9. Cárdenas, M. E. (1999). Colombia: un sindicalismo errante tantea su futuro. En L.G. Arango y C.M. López (Eds.), *Globalización, Apertura Económica y Relaciones Industriales en América Latina (Comp)* (pp. 222-248). Bogotá, Colombia: Centro de Estudios Sociales, CES, Universidad Nacional de Colombia.
10. Chen, C.J. y Huang, J.W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management: The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27(2), 104-118.
11. Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
12. Clark, T. y Salaman, G. (1998). Creating the 'right' impression: towards a dramaturgy of management consultancy. *The Services Industries Journal*, 18(1), 18-38.
13. Datamonitor. (2007). *Global Management & Marketing Consultancy - Industry profile*. New York, NY: Autor.
14. Dawes, P., Dowling, G. y Patterson, P. (1992). Criteria used to select management consultants. *Industrial Marketing Management*, 21(3), 187-193.
15. Glaister, K.W. y Falshaw, J.R. (1999). Strategic Planning: Still Going Strong? *Long Range Planning*, 32(1), 107-116.
16. Gómez, D. y Múnera, J.I. (1998). El mundo de la consultoría empresarial. *Tecnología Administrativa*, 12(28), 13-39.
17. Gray, R.J. (2001). Organizational climate and project success. *International Journal of Project Management*, 19(2), 103-109.
18. Greiner, L.E. y Metzger, R.O. (1983). *Consulting to management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
19. Jang, Y. y Lee, J. (1998). Factors influencing the success of management consulting projects. *International Journal of Project Management*, 16(2), 67-72.
20. Kennedy Information. (2007). *Global consulting marketplace 2007-2010: key trends, profiles and forecasts*. Peterborough, NH: Autor.
21. Kubr, M. (2002). *La consultoría de empresas. Guía de la profesión* (3ra ed.). México DF: Limusa.
22. Lundberg, C.C. (1997). Towards a general model of consultancy. *Journal of Organizational Change Management*, 10(3), 193-201.
23. McGivern, C. (1983). Some facets of the relationship between consultants and clients in organizations. *Journal of Management Studies*, 20(3), 367-386.
24. Moreno, M.J., Pelayo, Y. y Vargas, A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos

sos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de empresa*, 10, 56-72.

25. Ploetner, O. (2008). The development of consulting in goods-based companies. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 329-338.

26. Quijano, S. (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones*. Barcelona: Icaria.

27. Ribeiro, D. (2001). Quality in the consulting service - evaluation and impact: a survey in Spanish firms. *Managing Service Quality*, 11(1), 40-48.

28. Saldarriaga, J.G. (2008). Gestión humana: Tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24(17), 137-159. Disponible en: http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/1749/1/6gestion_humana.pdf

29. Schein, E. (1973). *Consultoría de procesos: Su papel en el desarrollo organizacional*. Washington, DC: Fondo Educativo Interamericano.

30. Schein, E. (1988). *La consultoría de procesos. Recomendaciones para gerentes y consultores*. Wilmington, DE: Addison - Wesley Iberoamericana.

31. Schuler, R.S. y Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies with human resources management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.

32. Shapiro, E.C., Eccles, R.G. y Soske, T.L. (1993). Consulting: has the solution become part of the problem? *Sloan Management Review*, 34(4), 89-95.

33. Tecniberia. (1992). *Garantía de Calidad. Líneas Directrices para la Consultoría de Dirección y Organización*. Madrid: Asociación Española de Empresas de Ingeniería y Consultoría.

34. Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston, MA: Harvard Business Press.

35. Visscher, K. (2006). Capturing the competence of management consulting work. *Journal of Workplace Learning*, 18(4), 248-260.

36. Watson, A., Rodgers, T. y Dudek, D. (1998). The human nature of management consulting: Judgment and expertise. *Managerial and decision economics*, 19(7), 495-503.

37. Werr, A. y Pemer, F. (2007). Purchasing management consulting services: From management autonomy to purchasing involvement. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13(2), 98-112.

38. Wilkerson, J. W. (1995). What is management consulting. En S. W. Barcus y J. W. Wilkerson (Eds.), *Handbook of Management Consulting Services* (2da ed., pp. 1.3-1.16). New York, NY: McGraw-Hill. ☀