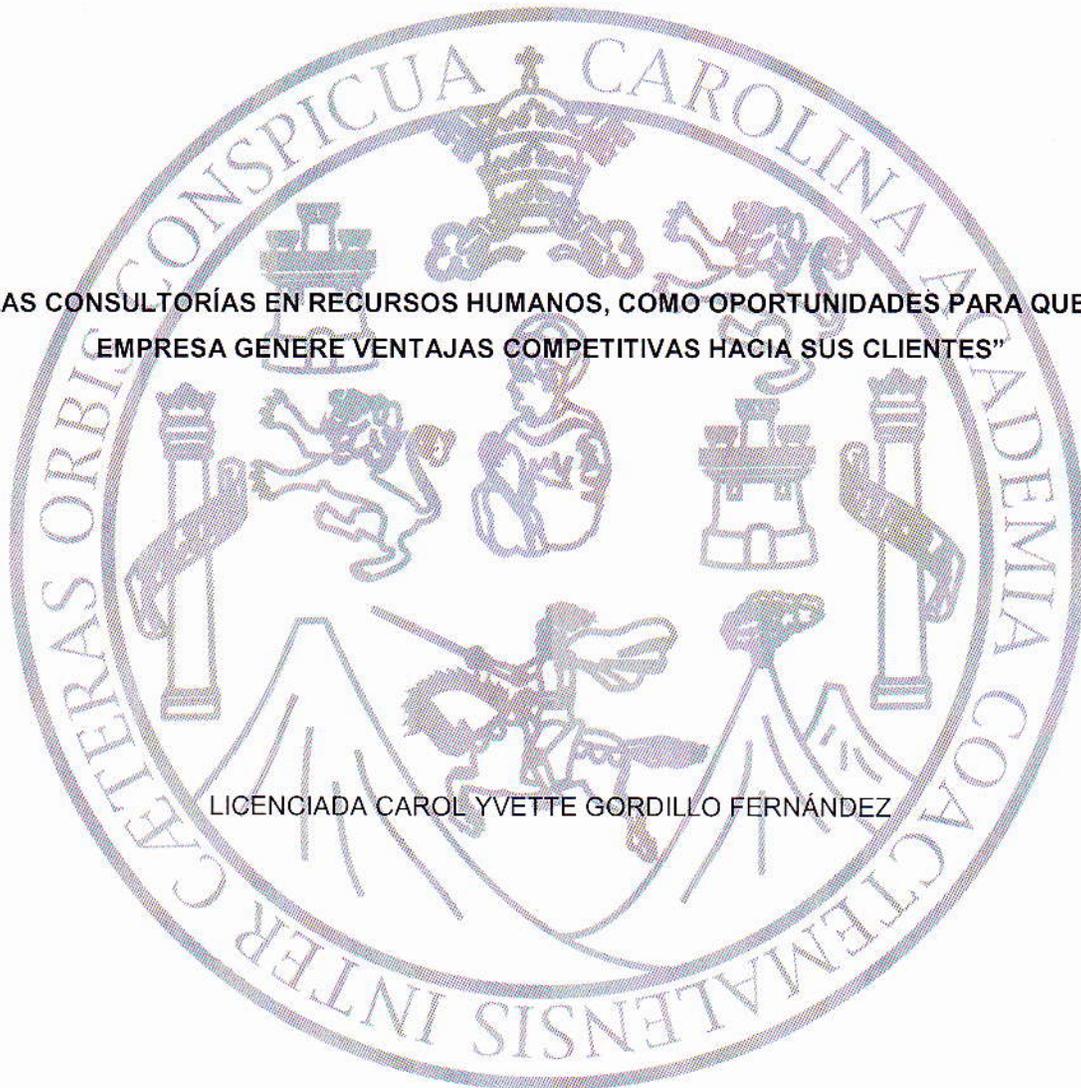


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**“LAS CONSULTORÍAS EN RECURSOS HUMANOS, COMO OPORTUNIDADES PARA QUE LA
EMPRESA GENERE VENTAJAS COMPETITIVAS HACIA SUS CLIENTES”**

LICENCIADA CAROL YVETTE GORDILLO FERNÁNDEZ



Guatemala, septiembre de 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**“LAS CONSULTORÍAS EN RECURSOS HUMANOS, COMO OPORTUNIDADES PARA QUE LA
EMPRESA GENERE VENTAJAS COMPETITIVAS HACIA SUS CLIENTES”**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestra en Ciencias, con base en el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la facultad de Ciencias Económicas, en el punto séptimo inciso 7.2 del acta 5-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005, actualizado y aprobado por Junta Directiva en el numeral 6.1 punto SEXTO del acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

Asesor de Tesis:

MSC. ARMANDO MELGAR RETOLAZA

Autora:

LICDA. CAROL YVETTE GORDILLO FERNÁNDEZ

Guatemala, septiembre de 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero: Lic. MSc. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal Segundo: Lic. Carlos Alberto Hernández Galvez
Vocal Tercero: Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto: P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal Quinto: P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL
EXAMEN PRIVADO DE TESIS SEGÚN EL
ACTA CORRESPONDIENTE

Presidente: MSc. Juan Arnoldo Borrayo Solares
Secretario: MSc. Luis Raúl Alburez García
Vocal I: MSc. Claudia Elizabeth Aquino García



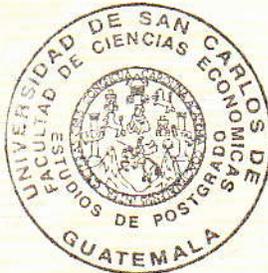
ACTA No. 03-2012

En el salón número **2** del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **11 de julio** de 2012, a las **18:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** de la Licenciada **Carol Yvette Gordillo Fernández**, carné No. **100017181**, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Ciencias en Administración de Recursos Humanos. El examen se realizó de acuerdo con el normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.-----
Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"LAS CONSULTORÍAS EN RECURSOS HUMANOS, COMO OPORTUNIDADES PARA QUE LA EMPRESA GENERE VENTAJAS COMPETITIVAS HACIA SUS CLIENTES"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **75** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante realice las enmiendas señaladas en el trabajo de investigación, dentro del plazo estipulado en el normativo correspondiente.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los once días del mes de julio del año dos mil doce.

MSc. Juan Arnoldo Borrayo Solares
Presidente

MSc. Luis Raúl Alburez García
Secretario



MSc. Claudia Elizabeth Aquino García
Vocal I

Licda. Carol Yvette Gordillo Fernández
Postulante

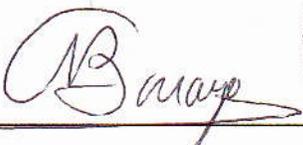
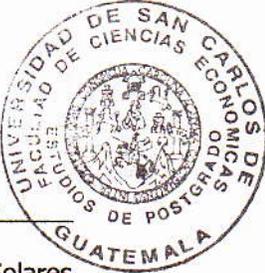


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que la estudiante Carol Yvette Gordillo Fernández, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala 10 de agosto de 2012

(f) 

MSc. Juan Arnoldo Borrayo Solares
Presidente



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, VEINTICINCO DE SEPTIEMBRE DE DOS MIL DOCE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.2 del Acta 15-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 7 de septiembre de 2012, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 03-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 11 de julio de 2012 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos, denominado: "LAS CONSULTORIAS EN RECURSOS HUMANOS, COMO OPORTUNIDADES PARA QUE LA EMPRESA GENERE VENTAJAS COMPETITIVAS HACIA SUS CLIENTES", que para su graduación profesional presentó la Licenciada CAROL YVETTE GORDILLO FERNÁNDEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLO ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECATTA MORALES
DECANO



Smp.

Ingrid
REVISADO

ACTO QUE DEDICO A:

DIOS *Por permitirme cumplir esta meta propuesta personalmente y por sus misericordias conmigo todos los días.*

AGRADECIMIENTOS:

A mis padres, Ing. Jorge Enrique Gordillo Cortez y Carolina Fernández Chávez, por su apoyo, sus consejos y creer que tenía la capacidad para cumplir esta meta.

A mis hermanas, Kristell y Valerie Rochelle, por su cariño y ánimo en todo momento.

A mis familiares y amigos, por su apoyo en cada una de las etapas que duró este proyecto de estudio.

A mis buenos amigos y amigas, con quienes compartimos en la maestría por todo su cariño, amistad y los buenos recuerdos que perdurarán a pesar de haber culminado esta carrera, aprendí mucho de sus experiencias laborales y de sus puntos de vista. En especial quiero agradecer a mi amiga Andrea María Marroquín Zamora, quien me acompañó en cada momento.

A las organizaciones que participaron en el estudio a través de sus respuestas en las entrevistas, a quienes me brindaron información, a quienes fueron guía para conseguir los contactos y a quienes me dedicaron el tiempo para realizar la investigación.

A mi asesor de tesis, MSc. Armando Melgar R. a quien atribuyo poder lograr graduarme de la maestría, le agradezco su cariño, paciencia y guía efectiva sobre el proceso de asesoría de la tesis y muchos otros consejos de vida, estaré siempre agradecida.

Al Director de la Escuela de Estudios de Postgrado, MSc. Juan Arnoldo Borrayo Solares, agradezco su corrección y guía para poder presentar un trabajo profesional.

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1. ANTECEDENTES Y ESTADO DE LA CUESTIÓN	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Estado de la cuestión.....	3
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1 Concepto General de Consultoría	5
2.2 Concepto de Consultoría de Recursos Humanos	6
2.3 Ventaja Competitiva.....	7
2.4 Consultoría en Recursos Humanos como Ventaja Competitiva.....	11
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
3.1 Objetivo General	13
3.2 Objetivos Específicos	13
3.3 Hipótesis.....	13
3.4 Tipo de Investigación	14
3.5 Diseño de la Investigación.....	14
3.6 Muestra.....	15
3.7 Técnicas	15
3.8 Procedimiento	15
3.9 Limitaciones.....	16
4. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	17
CONCLUSIONES.....	23
RECOMENDACIONES.....	24
BIBLIOGRAFÍA.....	25

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. Cadena de valor de Porter.....	9
2. Ventajas competitivas generadas por la implementación de consultorías en recursos humanos.....	17
3. Beneficios obtenidos al contratar consultorías de recursos humanos.	18
4. Servicios de consultorías en recursos humanos mayormente contratados	19
5. Seguimiento a las consultorías de recursos humanos.....	20
6. Organizaciones que cuentan con un proceso para la contratación de consultorías de recursos humanos	21
7. Personas que acompañaron el seguimiento de consultorías de recursos humanos.....	22

RESUMEN

Los servicios de consultoría han sido y son utilizados por diferentes empresas en distintos momentos que los requieran. Algunas esperan hasta tener serias dificultades en su gestión, mientras otras, previendo algunos problemas, se adelantan a los acontecimientos y contratan este tipo de servicios para orientar, diseñar e implementar estrategias específicas, esto dependiendo de los términos de referencias para lo cual fueron contratadas, con el fin de mejorar la situación de la organización, creando oportunidades para generar ventajas competitivas, a fin de ofrecer a sus clientes servicios y productos diferentes de la competencia.

El objetivo general, planteado y alcanzado en la presente investigación fue demostrar que las consultorías en recursos humanos, ya sean orientativas o de ejecución, son un medio efectivo de apoyo a las empresas para generar ventajas competitivas hacia sus clientes. Los objetivos específicos se detallan en el capítulo de metodología.

Al concluir la investigación se logró comprobar la siguiente hipótesis: Las consultorías en recursos humanos, orientativas o de ejecución, son oportunidades para que las empresas generen ventajas competitivas hacia sus clientes.

Derivado de lo anterior se realizó la presente investigación de tipo causal-comparativa, el diseño de la investigación es no experimental transversal, debido a que solamente se exploraron las relaciones entre las variables: consultorías de recursos humanos y ventaja competitiva, permitiendo realizar predicciones y elaborar explicaciones tentativas de causalidad entre dichas variables. Se seleccionó una muestra representativa de 5 empresas privadas, las cuales representan a las organizaciones del universo que han utilizado o utilizan servicios de consultoría de recursos humanos.

La información se recibió a través de la realización de entrevistas estructuradas, dirigidas a Jefes de Recursos Humanos, en las cuales se obtuvieron datos para el análisis de la relación existente entre las variables y términos fundamentales de esta tesis, que son: Consultorías de recursos humanos y ventaja competitiva, las cuales se describen en la Introducción y se amplían en el Marco Teórico.

El trabajo de tesis fue realizado en las empresas privadas: 1) Multitubo, S.A.; 2) Grupo Unipharm; 3) Unisuper, S.A.; 4) Empresa de comida rápida y 5) Empresa de alimentos (las cuales solicitaron quedar en anonimato, por respeto a su información).

El estudio se inició revisando bibliografía que permitió recopilar información teórica sobre el tema central: "Las consultorías de recursos humanos, como oportunidades para que las empresas generen ventajas competitivas hacia sus clientes". Dentro de las conclusiones y recomendaciones más importantes, cabe destacar el aporte fundamental: las consultorías en recursos humanos, sean estas orientativas o de ejecución, cuando se aplican adecuadamente, sí son oportunidades para que las empresas generen ventajas competitivas hacia sus clientes. Por lo cual, es necesario cumplir como mínimo con las siguientes condiciones: 1. Aplicar acciones de seguimiento, 2. Establecer claramente y cumplir los términos de referencia para que las compañías o personas consultoras los lleven a cabo, 3. Identificar los objetivos que se quieren alcanzar, 4. Seleccionar consultores especializados y experimentados en el área de aplicación, y 5. Establecer profesionalmente, los mecanismos de control de las empresas y consultores contratados, que garanticen las oportunidades de generar ventajas competitivas hacia los consumidores de las entidades que contratan estos servicios.

INTRODUCCIÓN

Los tiempos modernos hacen que la función de recursos humanos deba enfrentarse a nuevos y numerosos desafíos, que se derivan de las demandas y necesidades de las empresas en su afán de lograr resultados satisfactorios y crear ventajas competitivas hacia sus clientes, mediante la optimización del trabajo de sus colaboradores, en un contexto social, cada día más complejo. La contribución de actividades en el área de recursos humanos, determina en gran medida la manera en que se administra y gestiona al personal, así como el nivel de especialidad que posee cada uno de ellos, para contribuir al alcance de los objetivos organizacionales propuestos.

Según Franklin, E. (2004) las consultorías de recursos humanos, son definidas como el servicio que brinda un profesional independiente a una persona física o moral para ayudarla a percibir, *comprender y resolver problemas prácticos relacionados con su forma de operar y su entorno*. Sin embargo, para fines de esta investigación, es necesario resaltar, que las consultorías en recursos humanos, no solamente pueden limitarse a un fin orientativo, sino pueden ser contratadas para ejecutar los planes y programas propuestos, lo cual dependerá de los términos de referencia para lo cual fueron contratadas.

Por otro lado, para comprender mejor el término de ventaja competitiva, Porter, M. (2004) lo define como el aspecto esencial del desempeño en los mercados competitivos, el cual proviene fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes. En otras palabras, se comprende este término como las estrategias diferenciadoras que ofrecerá una organización a sus propios clientes.

Al relacionar los dos conceptos anteriores, fundamentales en la presente investigación, es necesario recalcar la relación existente entre las empresas que contratan los servicios de consultorías en recursos humanos, con el propósito de crear estrategias diferentes a las que *ofrecen sus competidores, para poder generar ventajas competitivas*. Por lo que el aporte consultivo o de ejecución, es manifiesto en los resultados del desempeño de la organización hacia los clientes de esta última, en relación con la mejora de procesos ya sean productivos o de servicio al consumidor final.

El principal problema que se investigó, se encuentra en que las compañías fracasan en obtener oportunidades de generar ventajas competitivas a través de la implementación de consultorías en recursos humanos porque no reconocen los beneficios que pueden obtener, no saben cómo contratar estos servicios, no los utilizan adecuadamente o invierten descuidadamente los recursos

financieros en estas contrataciones, sin considerar los elementos fundamentales para su éxito. Entre las principales razones que justifican la realización de la presente investigación, se derivan del hecho de que no se han realizado estudios similares anteriormente, solamente se han limitado a las respuestas o al entorno de una sola empresa, limitando el alcance de comparación.

El tema central de la consultoría en general, ha tomado auge por reducir los costos fijos y contar con personal especializado, con capacidad de análisis y de generación o ejecución de propuestas, *sin embargo, no todas las organizaciones se han percatado que el verdadero aporte de estos servicios es la oportunidad de generar ventajas competitivas que pueden ofrecer a sus clientes, si se implementan de la forma en que los profesionales proponen o ejecutan.* En este sentido, las consultorías en recursos humanos se han venido incrementando en su demanda, debido a que se está reconociendo que el recurso humano es el más valioso que puede tener cualquier organización, como lo afirman Pfeffer, J. (1997) y Chiavenato, I. (2002). Esto último se debe a que, otras estrategias diferenciadoras podrán ser imitadas e incluso mejoradas por la competencia, excepto el recurso humano, dado que no existen dos personas con igualdad de capacidades y experiencias que aporten una diferenciación en el desarrollo de la empresa.

En las organizaciones privadas se busca ser competitivo, para captar al mayor número de clientes, mantenerlos y desarrollarlos con el fin de generar mejores utilidades, resumiendo lo expuesto por Koontz, H. y Wehrich, H. (2004). Cada día se presentan evidencias reconociendo que las personas que se dedican al servicio del cliente, por ejemplo, su actitud en su labor y la especialización que ejercen en su trabajo, hacen la diferencia, y se ha demostrado también que, las empresas que invierten en su personal y el desarrollo de éste, son más productivas y rentables que aquellas que no lo hacen. Lo anterior resalta la necesidad de profundizar, no solo teóricamente, sino llevar el análisis de la presente investigación a las empresas privadas.

Algunos de los beneficios que se obtuvieron al realizar la presente investigación, residen en la búsqueda de información, dar respuesta a cuestionamientos específicos y tener un acercamiento real con organizaciones claves en el sector privado guatemalteco. Para quienes participaron en el estudio, podrán comparar sus respuestas con los otros sujetos, a través de los resultados y las conclusiones presentados. Conociendo algunos casos aislados de investigaciones anteriores, en esta investigación se compila la información disponible y se realiza un análisis objetivo que identifica la realidad empresarial del país, así como su perspectiva en relación al tema de las consultorías en recursos humanos.

Con esta tesis se conoce el punto de vista de las organizaciones privadas en Guatemala, en relación a las consultorías de recursos humanos, sugiriendo recomendaciones hacia los consultores, académicos, Gerencias de Recursos Humanos, empresas clientes de servicios de consultorías e incluso como generación de nuevas hipótesis o temas para futuras investigaciones de estudiantes de Posgrado de la Maestría de Recursos Humanos.

Después de leer y analizar la información de estudios anteriores, se plantearon los siguientes objetivos, los cuales se alcanzaron en el desarrollo de la presente investigación. El objetivo general fue demostrar que las consultorías en recursos humanos, ya sean orientativas o de ejecución, son un medio efectivo de apoyo a las empresas para generar ventajas competitivas hacia sus clientes.

Para poder alcanzar el objetivo general, se describieron y alcanzaron objetivos específicos que ayudaron a guiar paso a paso la investigación y estos fueron:

- Analizar las oportunidades de generar ventajas competitivas por la implementación de consultorías en recursos humanos, durante el año 2011, en empresas guatemaltecas.
- Identificar los beneficios que obtuvieron las organizaciones privadas, al contratar los servicios profesionales de las consultorías de recursos humanos durante el año 2011.
- Identificar los servicios de consultoría más solicitados, durante el año 2011, en las entidades guatemaltecas.
- Identificar los elementos que intervinieron para lograr que las consultorías en recursos humanos, implementadas durante el año 2011 por las compañías guatemaltecas, generaran ventajas competitivas hacia sus clientes.

Al concluir la investigación se logró comprobar la siguiente hipótesis: Las consultorías en recursos humanos, son oportunidades para que las empresas generen ventajas competitivas hacia sus clientes.

El Informe Final comprende cuatro capítulos que se encuentran estructurados de la siguiente manera: Capítulo 1, en él se describen los Antecedentes y el Estado de la Cuestión. El Capítulo 2, corresponde al Marco Teórico en el cual se detallan las teorías y conceptos relacionados con el tema principal de la investigación, que proviene de la revisión de la literatura acerca de temas como: consultoría, consultorías en recursos humanos, ventaja competitiva, entre otros temas relacionados con la descripción del problema, en función de la hipótesis y objetivos del estudio.

En el Capítulo 3, se describe cómo se efectuó el estudio. Para resolver el problema de la investigación se aplicó el método científico en todas sus etapas; se efectuó un estudio de tipo *causal-comparativo, no experimental*. Para recopilar información se diseñó un instrumento, dirigido a Jefes de Recursos Humanos, el cual fue validado con expertos previo a su aplicación. Se aplicó el instrumento a empresas guatemaltecas. Además, aparece detalladamente el procedimiento efectuado en la presente investigación.

En el Capítulo 4, aparecen los resultados obtenidos del instrumento aplicado, presentándose la información a través de gráficas que describen en forma clara los datos recolectados con su análisis correspondiente. Seguidamente aparecen las conclusiones, las recomendaciones y las referencias bibliográficas consultadas.

1. ANTECEDENTES Y ESTADO DE LA CUESTIÓN

Una de las estrategias, que pueden ser utilizadas como apoyo a la administración de recursos humanos es la consultoría, la cual propone o ejecuta soluciones y respuestas prácticas a conflictos que atraviesan las organizaciones en algunos momentos, según los términos de referencia para los cuales fueron contratadas. Estas intervenciones de profesionales especializados, aportan su experiencia y conocimientos en la mejora continua de los procesos de la institución. Cada vez, es mayor el número de académicos y profesionales que ocupan su profesión, para dedicarse a las consultorías, valiéndose de las experiencias y el aprendizaje continuo que poseen. Son pocas las investigaciones que se han realizado específicamente para las consultorías en recursos humanos que profundicen sobre su incidencia para que la empresa tenga oportunidades de generar ventajas competitivas.

1.1 Antecedentes

Algunos estudios nacionales, relacionados con la consultoría de recursos humanos y la ventaja competitiva, se mencionan a continuación para establecer un antecedente, partir de lo investigado por otros autores, y lograr el aporte propuesto en el objetivo general de la presente investigación detallado en el capítulo de Metodología. Los autores y sus conclusiones se presentan en orden cronológico del más reciente al más antiguo.

Para iniciar con los estudios realizados a nivel nacional, Quintana, A. (2006) investigó sobre la consultoría consistente en el proceso de auditoría de recursos humanos, como herramienta para crear ventaja competitiva en centros educativos privados. El trabajo de investigación fue de tipo descriptivo, el cual se realizó a través de un censo, con un cuestionario de once preguntas. El objetivo general de esa investigación fue establecer el aporte que la consultoría del proceso de auditoría de recursos humanos ofrece a los centros educativos privados para crear una ventaja competitiva a través de su personal, para proporcionar una educación con calidad que se convierta en el factor de cambio necesario para la sociedad guatemalteca. Los sujetos de estudio fueron 48 personas, conformados por docentes y personal administrativo. Su estudio concluye que para realizar exitosamente una consultoría del proceso de la auditoría de recursos humanos, se requiere de estándares que permitan hacer una comparación en el momento de la revisión, esto ofrece establecer la brecha existente entre lo que es y lo que debe ser, con lo cual se presume se busca ofrecer una diferencia a los clientes de los centros educativos, generando ventajas competitivas.

Adicionalmente, Nufio, E. (2000) realizó un trabajo de investigación con el que demuestra la complejidad del mercado de los servicios de consultoría, así como el diseño y la sistematización, *de un método a seguir, para realizar el mercadeo de la empresa consultora, con la cual trabajó.* Entre las principales conclusiones a las que llegó, resume que el punto clave o fundamental en el mercado de servicios profesionales, es la elaboración de la oferta, para que el cliente pueda identificar claramente cuál es la solución que está comprando. También determinó que no hay dos servicios iguales, razón por la cual es clave detectar las necesidades de cada cliente, así como saber ajustarse a cada una de ellas. Dicho en otras palabras, especificar los términos de referencia bajo los cuales se contratará la consultoría.

Por su lado, Sandoval, C. (1997) desarrolló una investigación sobre la aplicación de la Consultoría Gerencial en el desarrollo de estrategias para un laboratorio de productos veterinarios. Su objetivo *general fue, mencionar las estrategias que permiten que una empresa sea más eficiente que otra, y señalar las principales deficiencias administrativas.* En su trabajo de investigación, muestra el panorama de un laboratorio dedicado a la manufactura de productos veterinarios, donde a pesar de que sus altos ejecutivos consideran importante la planificación, la anticipación a la competencia, el estudio de factores, tales como el entorno de la empresa, sus competidores y el mercado que tendrán que satisfacer; no han estructurado los pasos necesarios para la consecución de sus fines, por lo que las consultorías gerenciales pueden resolver estos vacíos y cubrir las necesidades para que un laboratorio de productos veterinarios genere ventajas competitivas hacia sus clientes.

Marroquín, A. (1994) realizó un estudio sobre la aplicación administrativa en la realización de trabajos de consultoría gerencial. El propósito de la tesis fue proporcionar a las instituciones de consultorías, los elementos administrativos que deberán tomarse en cuenta al prestar los servicios de consultoría. El objetivo de su trabajo de investigación fue identificar y definir los elementos administrativos que un profesional, persona interesada o una empresa dedicada a la consultoría gerencial, debe tomar en cuenta al desarrollar el trabajo para sus clientes. La metodología utilizada por Marroquín, en su trabajo de investigación, fue documental, a través de la recopilación de material bibliográfico, y otras documentaciones de su época, relacionadas con el tema, así como la aplicación de experiencias personales y de profesionales, que desarrollaban esa *actividad. Finalmente, Marroquín concluye que, por la complejidad, y el ambiente cambiante en el que operan las organizaciones, se ven en la necesidad de requerir los servicios externos de expertos a través de consultorías, que les ayuden a encontrar las mejores soluciones a sus problemas.*

En otros países, la consultoría también ha sido tema de estudio, sin embargo, solo se identificó un estudio que es valioso y aporta conocimiento a la presente investigación, el cual se presenta a continuación:

Barahona, D. (2007) realizó un estudio para la creación de una Consultora de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional para las ONG del Distrito Metropolitano de Quito, Ecuador, en el cual concluye que, existe una factibilidad de mercado, técnica, organizacional y financiera, para implementación del proyecto, que se resume en la generación de utilidades y recuperación de la inversión, como ventajas competitivas. De acuerdo a la investigación de mercado, un 100% de los encuestados estuvieron de acuerdo con adquirir los servicios de consultoría/asesoría en recursos humanos y desarrollo organizacional, porque han observado que crea diferencias significativas ante las estrategias de la competencia empresarial.

Después de analizar los antecedentes nacionales e internacionales, escritos anteriormente, se puede resumir que, los procesos de recursos humanos en general, utilizan las consultorías para crear una diferencia ante la competencia, o la mejora continua de sus servicios y productos, *siendo oportunidades para generar fuentes de ventajas competitivas que pueden ofrecer a sus clientes.*

Sin embargo, la mayoría de estas investigaciones se realizaron en organizaciones específicas, considerando solamente un sector económico o un solo tipo de consultoría. La gran variedad de *tipos de consultorías, también diversifican los estudios realizados, y no se puede concluir con generalidades en un contexto guatemalteco o incluso a nivel internacional.* Finalmente, se puede observar el interés que generan, en cuanto a investigación, los temas relacionados con la consultoría y específicamente en el área de recursos humanos.

1.2 Estado de la Cuestión

Derivado que autores como Chiavenato, I. (2002) y Pfeffer, J. (1997) afirman que el recurso humano, es el recurso más valioso de una organización, parte el interés en continuar profundizando en el tema de la administración de recursos humanos y el verdadero aporte que pueden llegar a otorgar a las organizaciones. Investigaciones como las de Quintana, A. (2006), Nufio, E. (2002), Sandoval, C. (1997) y Marroquín, A. (1994) inspiraron la presente investigación debido a que reconocen que las consultorías de recursos humanos pueden resolver problemas administrativos en relación al recurso humano, cubriendo las necesidades de planificación, *anticipación a la competencia, estudio de entorno de la empresa, sus competidores y el mercado*

que tendrán que satisfacer. Aunque estos estudios no señalan específicamente cuáles son las ventajas competitivas que se pueden generar a través de la implementación de consultorías en *recursos humanos*.

Algunos autores como Porter, M. (2004) y Esponda, A. (2001) sostienen que las ventajas competitivas a través de las personas buscan ofrecer algo adicional o diferente de la competencia, logrando la diferenciación en el servicio, para que los clientes prefieran sus servicios o productos, durante un período más largo que con otras estrategias que se puedan implementar. Sin embargo, permanecen las interrogantes sobre cómo adecuar dichas ventajas competitivas hacia el contexto guatemalteco y si las consultorías en recursos humanos son una solución confiable para poder alcanzar estos objetivos.

La presente investigación se basó en las variables “consultorías en recursos humanos” y “ventajas competitivas”, logrando responder a la pregunta pendiente de contestar en estudios anteriores: ¿las consultorías en recursos humanos, son oportunidades para que la empresa genere ventajas competitivas hacia sus clientes?

En los siguientes capítulos se respondió a esta interrogante y se demostró que las consultorías en recursos humanos son oportunidades para que las empresas generen ventajas competitivas hacia sus clientes.

2. MARCO TEÓRICO

Para cumplir con los objetivos planteados, se revisó la literatura relacionada con las consultorías en recursos humanos y la ventaja competitiva en las organizaciones, logrando construir un marco referencial, que permita generar conocimiento nuevo, tomando como base lo escrito previamente en estudios antecedentes, libros, revistas científicas, ensayos, tesis, foros, páginas en Internet, material audiovisual y testimonios de expertos.

Adicionalmente, se complementan las definiciones y los conceptos explicados por escritores, por la propia autora de esta investigación, según el análisis de la lectura y las propias experiencias, aportando así el razonamiento propio a lo detallado, sobre todo en escritos internacionales para lograr contextualizarlos al entorno guatemalteco.

2.1 Concepto General de Consultoría

Según Garzón, M. (2005) la consultoría es un servicio prestado por una persona, o personas independientes y calificadas, en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas, y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.

Las consultorías son contratadas como servicios externos, los cuales se prestan a la organización que lo requiere, para completar las funciones administrativas, o para determinadas tareas técnicas *que la empresa ya no puede realizar de manera interna, por múltiples razones, que en la mayoría de las veces, según Garzón, M. (2005) son de carácter económico, debido a que se puede contar con profesionales, sin tener los gastos de pasivo laboral y otros gastos generados al contar con personal fijo, sin embargo, las empresas, muchas veces, desconocen el verdadero aporte de la contratación de consultorías, y este es que genera ventajas competitivas hacia sus clientes. Se diferencia del "outsourcing", tomando en cuenta lo expuesto por Bernardez, M. (2009) al respecto, porque no es un servicio técnico, sino más bien un servicio profesional, de corto tiempo, con objetivos claramente definidos en los términos de referencia, que están detallados en los contratos de servicios profesionales o de consultorías.*

Uno de los líderes en el estudio de la interacción entre la conciencia individual y la colectiva, especialmente en las empresas y los negocios, ha sido Senge, P. (2000), quien ha escrito libros sobre Consultoría de Procesos, Desarrollo de Carreras y Cultura Organizacional, definiendo los agentes del cambio en todo el mundo. Entre sus ideas principales, Senge, P. (2000) resalta que

los procesos de consultoría suelen ser lentos e inciertos, debido a su complejidad, sobre todo al tratar de implementar una nueva cultura o adaptar la cultura a todos los miembros de la organización, para lo cual expertos podrán crear un camino que guíe hacia esa nueva cultura, siendo las consultorías una solución a esta problemática.

Por su parte, Franklin, E. (2004) define el servicio de consultoría, como el servicio que brinda un profesional independiente a una persona física o moral, para ayudarla a percibir, comprender y resolver problemas prácticos relacionados con su forma de operar y su entorno. Menciona que las características fundamentales de las consultorías, son el ser un servicio consultivo; se basa en hechos concretos; es realizada por personal calificado; constituye una alternativa para manejar el cambio organizacional; permite una visión imparcial del entorno; facilita la detección y comprensión de problemas en forma objetiva, y proporciona soluciones viables. Sin embargo, en esta investigación, no solamente se expondrá las consultorías de recursos humanos en su carácter consultivo, sino también de ejecución.

2.2 Concepto de Consultoría de Recursos Humanos

Debido a que administrar personas y competencias humanas representa una cuestión estratégica para las empresas, ya no es posible que sólo un área de la empresa logre centralizar la administración de las competencias y talentos de todas las personas de la organización.

Franklin, E. (2004) define la consultoría de recursos humanos como el servicio que brinda un profesional independiente a una persona física o moral para ayudarla a percibir, comprender y resolver problemas prácticos relacionados con su forma de operar y su entorno.

Al respecto, Chiavenato, I. (2002) explica que las compañías se pueden apoyar en los servicios profesionales y especializados de consultorías en recursos humanos, de forma externa, en las cuales se instruirá o implementará, según los términos de referencia, para que sus decisiones y las acciones relacionadas con las personas, sean competencia de los gerentes asesorados por consultorías externas, y ya no sean exclusividad del área de administración de recursos humanos, internamente. Con la consultoría de recursos humanos, se pretende que el tratar a las personas, deje de ser un problema, y se convierta en una solución para las organizaciones, también que deje de ser un desafío y pase a ser una ventaja competitiva para las organizaciones exitosas.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2004) describen que los servicios de consultoría que se consideran los más solicitados, y de mayor relevancia en relación con el área de recursos humanos, los cuales

apoyan a la función administrativa de integración de personal, como la ocupación y mantenimiento de los puestos de la estructura organizacional, se resumen en las siguientes funciones administrativas, resaltadas por dichos autores como importantes y necesarias en la gestión organizacional, tales como diagnósticos del área de recursos humanos, servicios de reclutamiento y selección de personal, estudios de análisis y valuación de puestos, diseño de sistemas de remuneraciones, diseño de manuales de recursos humanos y evaluación de clima organizacional. Sin embargo, existen otros servicios de consultoría en recursos humanos que pueden ser contratados y solicitados por las organizaciones y esto dependerá de las necesidades y estrategias que cada una de ellas pretenda cubrir.

Por su parte, como Consultora, Alles, M. (2005) resalta que existen cinco procesos de la administración de recursos humanos que son claves, los cuales son: Análisis y descripción de puestos, formación y selección, compensaciones, desempeño y carrera, y pueden ser apoyados por servicios de consultorías debido a que permiten obtener resultados, al innovar sobre sistemas y procedimientos, y contribuyen a resolver problemas.

2.3 Ventaja Competitiva

Uno de los conceptos más estructurados y claros desarrollados por Porter, M. (2004), acerca de la ventaja competitiva, resalta que esta surge de las cualidades internas de cada organización, con el fin que el cliente perciba la diferencia, y logre una satisfacción con el servicio que la empresa le brinda. Porter explica que, la ventaja competitiva, nace de muchas actividades que se ejecutan al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto, contribuyendo a la posición relativa en costos, sentando las bases de la diferenciación.

En la misma línea de ideas, Porter propone analizar los sistemas y cadenas de valor de cada organización, con el propósito de identificar las fuentes de la ventaja competitiva y las actividades, que cada sistema organizacional ejecuta, para diferenciarse de la competencia. Los resultados obtenidos de este análisis y su respectiva propuesta, son la influencia en la ventaja competitiva, para ampliar los alcances y la rentabilidad en una empresa privada.

En resumen, la ventaja competitiva consiste en ofrecerle al cliente algo que no le brinda la competencia, y que éste podrá obtener al momento de adquirir un producto o servicio de la compañía.

Dentro de las ventajas competitivas que pueden generarse por la contratación de una consultoría en recursos humanos se pueden enunciar la mejora del servicio, del producto final, satisfacción y *retorno de los consumidores*.

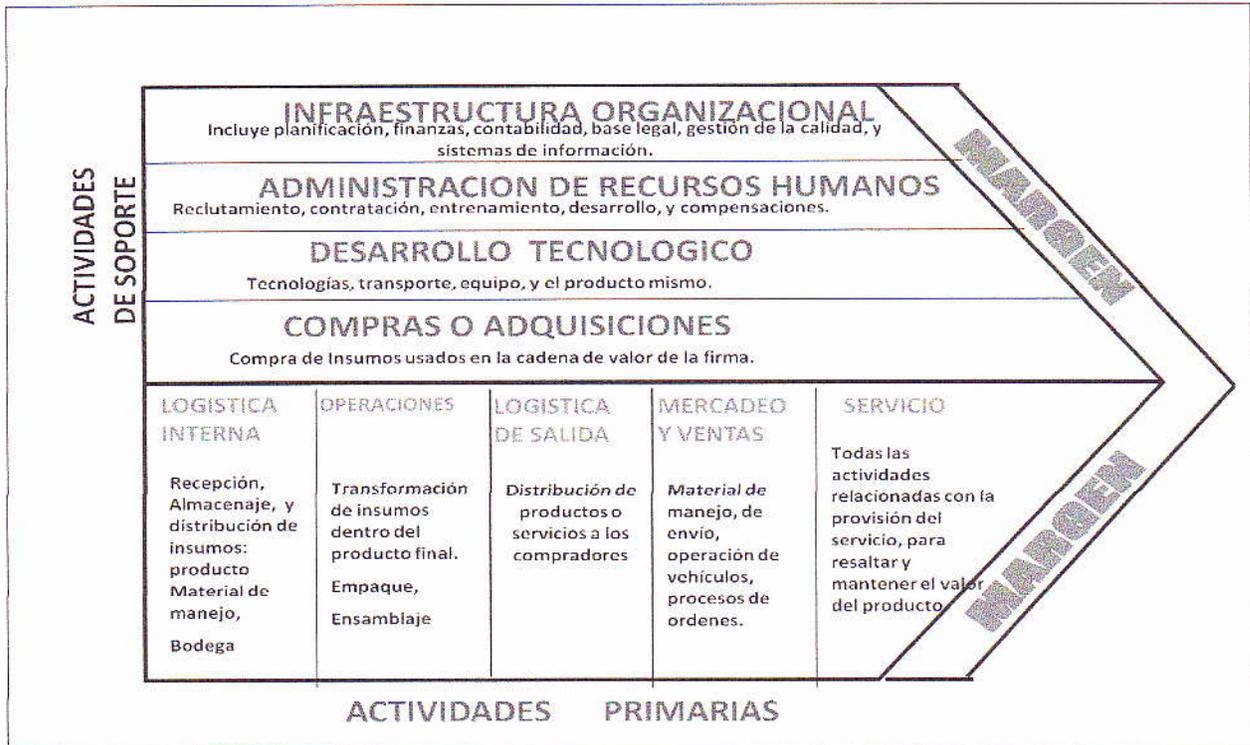
Al momento en que una organización reconoce, que es de suma importancia diferenciar su producto o servicio de la competencia, tendrá la gran oportunidad de destacar ante los compradores, y a su vez podrá ampliar su margen de ganancia, por el simple hecho de ofrecer algo más, que el servicio tradicional. En la enciclopedia Manual de la Mercadotecnia, desarrollada por Kotler, (1995), comenta que, la ventaja competitiva, o valor agregado para el cliente, es la diferencia que existe, entre el valor total y el precio total. Ante esta evaluación que hace el cliente, la empresa que ofrece el servicio, tiene varias opciones para mejorar su oferta, entre ellas están: aumentar las ventajas que ofrece el producto, mejorando los servicios, el personal y la imagen.

Debido a que la consultoría, según Quijano, S. (2006) es un tipo de relación de ayuda o ejecución, según los términos de referencia, establecidos entre la consultoría y la organización, basada por un lado sobre los conocimientos, las habilidades, y las acciones de las consultorías, y por otro *sobre el conocimiento, la colaboración y la necesidad de la empresa-cliente*, este autor explica que la relación de inversión en consultorías, generan beneficios, como lo expone Esponda, A. (2001), el principal beneficio de las consultorías externas es el tiempo, y el tiempo es dinero. Por lo que se puede resumir que al contratar los servicios de consultorías en recursos humanos, la relación inversión-beneficio que generan las consultorías, principalmente, es la disminución del tiempo efectivo en que se implementan los cambios que generen ventajas competitivas en las organizaciones, acelerando los procesos de diagnóstico, asesoría y ejecución, dependiendo de los términos de referencia para lo cual fueron contratadas.

Una de las formas más eficientes para identificar las fuentes posibles de valor de la empresa, es el uso y estudio de la "Cadena de Valor". Éste instrumento divide las actividades de la organización, en nueve actividades estratégicas, a fin de comprender el comportamiento de los costos, en determinado negocio o industria, y las fuentes de diferenciación presentes y futuras. Las nueve actividades de valor, constan de cinco Actividades Primarias y cuatro Actividades de Apoyo; las *Actividades Primarias representan la secuencia en que los materiales se llevan a la empresa, se elaboran, se distribuyen y reciben el servicio*, estas actividades se realizan conjuntamente con las Actividades de Apoyo.

En la gráfica 1 se presenta el Esquema de Cadena Genérica de Valor de Porter, en la cual se señalan las Actividades Primarias y las Actividades de Soporte que conllevan a un margen de utilidades en cualquier organización.

Gráfica 1: Esquema de Cadena de Valor de Porter



Fuente: Esquema elaborado y presentado en conferencia por MSc. Melgar, A. (2011)

Las organizaciones están en búsqueda constante de modelos y prácticas administrativas de recursos humanos, que propicien y favorezcan el mejoramiento continuo, para alcanzar estándares de calidad, que les permitan ser competitivas en los mercados que participan. Una de las estrategias utilizadas por las organizaciones es la diferenciación del personal.

Todas las empresas tienen enormes ventajas si contratan personal más calificado, y a su vez, si lo capacitan continuamente. El personal bien capacitado, posee características como: competencia, cortesía, credibilidad, responsabilidad, simpatía y buena comunicación. Para reforzar lo anterior, Pfeffer, J. (1997) en su libro "Ventaja competitiva a través de la gente", hace la referencia que la gente, y la forma como se administra, se está haciendo cada vez más importante, debido a que muchas de las otras fuentes de éxito competitivo, son menos poderosas de lo que eran antes.

La base para la ventaja competitiva ha cambiado, ahora se le da más importancia a la cultura y a las capacidades organizacionales, de la administración de la gente. Es ahí donde se genera una *fuerza de ventaja competitiva a través de las personas, al contrarrestar los problemas de habilidad en la fuerza de trabajo, y promover todas las habilidades, capacidades y competencias del recurso humano de la organización.*

Para que una organización tenga la oportunidad de generar ventajas competitivas a través de las personas, deberá aplicar la mayoría de las prácticas para la administración propuestas por Pfeffer, J. (1997).

a) La seguridad del empleo, la cual indica un compromiso duradero por parte de la organización con su fuerza laboral; b) la selectividad en el reclutamiento permite atraer a la gente idónea, pues *si alguien pasa a través de un riguroso proceso de selección, esa persona siente que se está uniendo a una organización muy exclusiva*; c) los salarios altos tienden a atraer más solicitantes, lo cual le permite a la organización ser más selectiva en su reclutamiento; d) el pago de incentivos, debido a que a las personas se les motiva con algo más que el dinero, como el reconocimiento, la seguridad y el trato justo; e) la propiedad del empleado tiene efectos positivos, en diversas dimensiones del desempeño de las empresas; f) contar con la información necesaria para que pueda hacer lo requerido para alcanzar el éxito institucional; g) la práctica de participación y delegación de autoridad permite estimular la descentralización de la toma de decisiones y una mayor participación y autoridad de los trabajadores para controlar su propio proceso de trabajo; h) los equipos y el rediseño de trabajo son aprovechados por las organizaciones, porque brindan resultados excelentes; i) habilidades, capacitación, y desarrollo de esas habilidades, son una parte muy importante, prácticamente en todos los programas de mejora de la calidad; j) la variedad del empleo permite un cambio en el ritmo, en la actividad y potencialmente incluso, en la gente; k) contar con múltiples habilidades también es una ayuda útil a las políticas que prometen *seguridad de empleo, esto para dar lugar a la utilización cruzada y capacitación cruzada*; l) el igualitarismo simbólico es otra práctica que crea ventaja competitiva a través de las personas; m) la compresión del salario, debido a que puede conducir a obtener ganancias en eficiencia al reducir la competencia interpersonal y aumentar la cooperación; n) el ascenso desde adentro es una ayuda útil a muchas de las prácticas que se han descrito, porque estimula la capacitación y el desarrollo de habilidades, porque la disponibilidad de oportunidades de ascenso, dentro de la empresa, une a los trabajadores con los empleadores y viceversa.

Uno de los beneficios sobre lograr ventaja competitiva a través de la fuerza laboral, es que tiene mayor duración y es más difícil de imitar. Es necesario realizar una medición de los esfuerzos,

como un elemento crítico del proceso global. Finalmente, la última práctica propuesta, es tener una filosofía fundamental o visión general de la administración. Esta filosofía proporciona la forma de relacionar las distintas prácticas individuales en un conjunto coherente y también permite al personal de una organización perseverar.

Una de las fuentes de generación de ventaja competitiva, se establece en las estrategias genéricas y estructura organizacional, explicada por Porter, M. (2004), en la cual expone que cada *estrategia genérica, requiere habilidades y exigencias especiales para alcanzar el éxito, las cuales se traducen, casi siempre, en diferencias de la estructura y de la cultura organizacional.* El concepto de estrategias genéricas, incide asimismo en la función que la cultura cumple en el éxito competitivo.

El nexo entre la estrategia genérica y la organización, tiene consecuencias para la compañía diversificada. Este tipo de empresas, tienden a aplicar la misma estrategia genérica en muchas de sus unidades de negocios, porque se adquieren habilidades y confianza para adoptar alguna forma de la ventaja competitiva.

2.4 Consultoría en recursos humanos enfocada a las áreas que generan ventajas competitivas

El tercer milenio apunta a cambios cada vez más acelerados e intensos en el ambiente, en las organizaciones y en las personas, como lo muestra Chiavenato, I. (2002). El mundo moderno se *caracteriza por tendencias que incluyen globalización, tecnología, información, conocimiento, servicios, énfasis en el cliente, calidad, productividad y competitividad.* Todas estas tendencias, afectan, y continuarán afectando, la manera como las organizaciones utilizan a las personas, para lo cual solicitan apoyo externo en las consultorías en recursos humanos, buscando crear diferencia en servicios y productos ofrecidos por la competencia.

Para lograr esta ventaja competitiva, es imperativo que se deje de ser Administrador de Recursos Humanos para transformarse en Gestor del Talento Humano, según la explicación de Chiavenato, I. (2002) este cambio decisivo consiste principalmente en considerar a las personas como socios de la organización que toman decisiones respecto a sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados negociados con anticipación y sirven al cliente para satisfacer sus necesidades y expectativas. Para lo anterior, el área cerrada, hermética, monopolista y centralista en el pasado, la moderna administración del recurso humano está convirtiéndose en un área abierta y agradable, que comparte y descentraliza. Las funciones asumidas por los profesionales de recursos humanos

son múltiples, puesto que deben desempeñar papeles operacionales y, con simultaneidad, estratégicos. En consecuencia, necesitan ser vigilantes y socios al mismo tiempo.

Para crear valor y obtener resultados, se debe focalizar las metas y los resultados, para establecer los papeles y las actividades de los socios de la organización (refiriéndose a los empleados). Al respecto, Chiavenato, I. (2002), define las cuatro funciones principales de recursos humanos, en las cuáles la correcta ejecución y planteamiento de las consultorías de recursos humanos pueden generar ventajas competitivas, como: 1) Administración de estrategias de recursos humanos; 2) Administración de la infraestructura de la empresa; 3) Administración de la contribución de los empleados y 4) Administración de la transformación y del cambio. La intervención y alcances de la consultoría, en estas cuatro funciones principales, dependerá de los términos de referencia de la contratación de estos servicios.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Objetivo general

Demostrar que las consultorías en recursos humanos, ya sean orientativas o de ejecución, son un medio efectivo de apoyo a las empresas para generar ventajas competitivas hacia sus clientes.

3.2 Objetivos específicos

Para poder alcanzar el objetivo general, se lograron los objetivos específicos que ayudaron a guiar paso a paso la investigación y estos fueron:

- Analizar las oportunidades de generar ventajas competitivas por la implementación de consultorías en recursos humanos, durante el año 2011, en empresas guatemaltecas.
- Identificar los beneficios que obtuvieron las organizaciones privadas, al contratar los servicios profesionales de las consultorías de recursos humanos durante el año 2011.
- Identificar los servicios de consultoría más solicitados, durante el año 2011, en las entidades guatemaltecas.
- Identificar los elementos que intervinieron para lograr que las consultorías en recursos humanos, implementadas durante el año 2011 por las compañías guatemaltecas, generaran ventajas competitivas hacia sus clientes.

3.3 Hipótesis

Derivado de los antecedentes, el estado de la cuestión y los objetivos de la investigación, se planteó y cumplió con la siguiente hipótesis de trabajo:

Las consultorías en recursos humanos, orientativas o de ejecución, son oportunidades para que las empresas generen ventajas competitivas hacia sus clientes.

En la hipótesis anteriormente planteada, se identifica la variable independiente y la variable dependiente, siendo las siguientes:

Variable Independiente: Consultorías de Recursos Humanos.

Variable Dependiente: Ventaja competitiva

3.3.1 Definiciones conceptuales de las variables

3.3.1.1 Consultorías de recursos humanos

Franklin, E. (2004) define la consultoría de recursos humanos como el servicio que brinda un profesional independiente a una persona física o moral para ayudarla a percibir, comprender y resolver problemas prácticos relacionados con su forma de operar y su entorno.

3.3.1.2 Ventaja competitiva

Porter, M. (2004) define ventaja competitiva como el aspecto esencial del desempeño en los mercados competitivos, el cual proviene fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes.

3.3.2 Definiciones operacionales de las variables

3.3.2.1 Consultorías de recursos humanos

Tomando lo expuesto por Franklin, E. (2004) y Chiavenato, I. (2002) la autora de esta investigación define que las consultorías de recursos humanos son intervenciones técnicas y profesionales a empresas privadas e instituciones públicas en el contexto guatemalteco.

3.3.2.2 Ventaja competitiva

Tomando lo explicado por Porter, M. (2004) y Gahan, J. (2005), la autora de la presente investigación define que ventaja competitiva es la respuesta de diferenciación a través del desarrollo del recurso humano, cumpliendo con los fines para los cuales fueron creadas las organizaciones guatemaltecas que participan en la investigación.

3.4 Tipo de investigación

La investigación que se realizó fue de tipo causal-comparativa, porque se exploraron las relaciones entre las variables: consultorías de recursos humanos y ventaja competitiva, permitiendo realizar predicciones y elaborar explicaciones tentativas de causalidad entre dichas variables. Se realizó una investigación en base al método científico.

3.5 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación fue no experimental transversal, debido a que no se manipularon las variables, solamente se observaron tal y como se dan en su contexto natural, evaluando a través

del instrumento diseñado para el efecto, los registros de las organizaciones, durante el período de un año anterior a la fecha del estudio, y posteriormente se analizaron y presentaron dichos datos.

3.6 Muestra

Se seleccionó una muestra al azar de 5 empresas privadas, las cuales representaron al universo de organizaciones que han utilizado o utilizan servicios de consultoría de recursos humanos.

El trabajo de tesis fue realizado en organizaciones guatemaltecas; específicamente en las empresas privadas: 1) Multitubo, S.A.; 2) Grupo Unipharm; 3) Unisuper, S.A.; 4) Empresa de comida rápida y 5) Empresa de alimentos (las cuales solicitaron quedar en anonimato, por respeto a su información).

La muestra fue autorizada por la Escuela de Estudios de Postgrado, a través de la autorización del Plan de Tesis, considerando el tema y el tiempo para realizar la investigación. La cantidad de organizaciones que participaron se vuelve significativa debido a que abarcan diferentes organizaciones del sector empresarial, no se limitan a una sola organización, son empresas grandes, de prestigio reconocido a nivel nacional e incluso internacional, porque las variables detalladas en esta investigación están relacionadas con el problema de estudio y se encuentran presentes en las organizaciones seleccionadas para la muestra.

3.7 Técnicas

Se realizaron entrevistas estructuradas a Jefes de Recursos Humanos, en las cuales se obtuvieron datos para el análisis de las oportunidades para generar ventajas competitivas en empresas guatemaltecas.

3.8 Procedimiento

- Elaboración del plan de investigación.
- Diseño del instrumento para recolectar la información.
- Validación del instrumento para recolectar información.
- Selección de la muestra de organizaciones que fueron objeto de estudio.
- *Aplicación del instrumento.*
- Análisis de los datos obtenidos en el instrumento.
- Elaboración del informe final.

3.9 Limitaciones

Entre las limitaciones que se presentaron para poder realizar la presente investigación se señalan las siguientes:

- Falta de apertura de algunas organizaciones, de las que no se pudo obtener información, porque no permiten realizar investigaciones universitarias.
- Cantidad limitada de organizaciones, suficientemente grandes y que realicen procesos de consultorías en recursos humanos.
- No todas las empresas guatemaltecas contratan servicios de consultoría, por lo que no cualquier entidad podía participar en el estudio, pues los resultados obtenidos crearían un sesgo e invalidarían los resultados de las que sí lo hacen.
- Tener mayor alcance en una investigación de este tipo, implicaría también, tener suficientes recursos económicos, los cuales no se cuentan por el investigador.

4. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

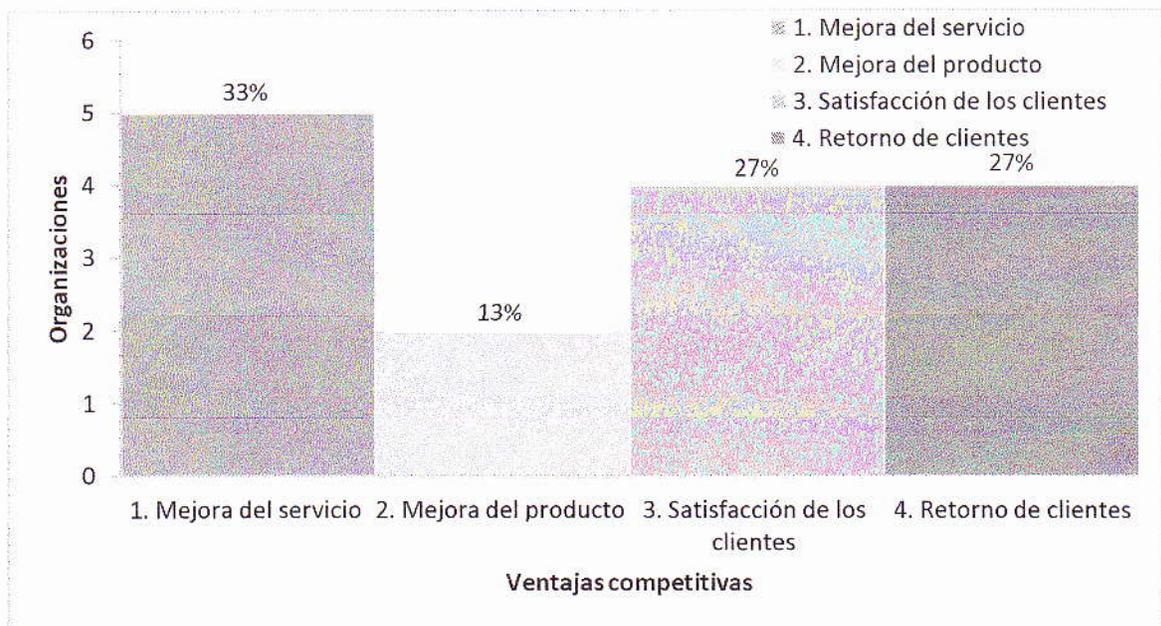
En este capítulo, se presentan y analizan los resultados obtenidos, a través de la aplicación del instrumento respondido por cinco Jefes de Recursos Humanos, de organizaciones privadas, utilizando el método de entrevista.

Para el efecto, se presentan y analizan las gráficas que demuestran las ventajas competitivas que a criterio de los entrevistados se generan producto de las consultorías; asimismo otras gráficas que demuestran beneficios adicionales producto de las mismas consultorías. A continuación, se presenta la gráfica principal.

4.1 Ventajas competitivas

Gráfica 2

Ventajas competitivas generadas por la implementación de consultorías en recursos humanos.



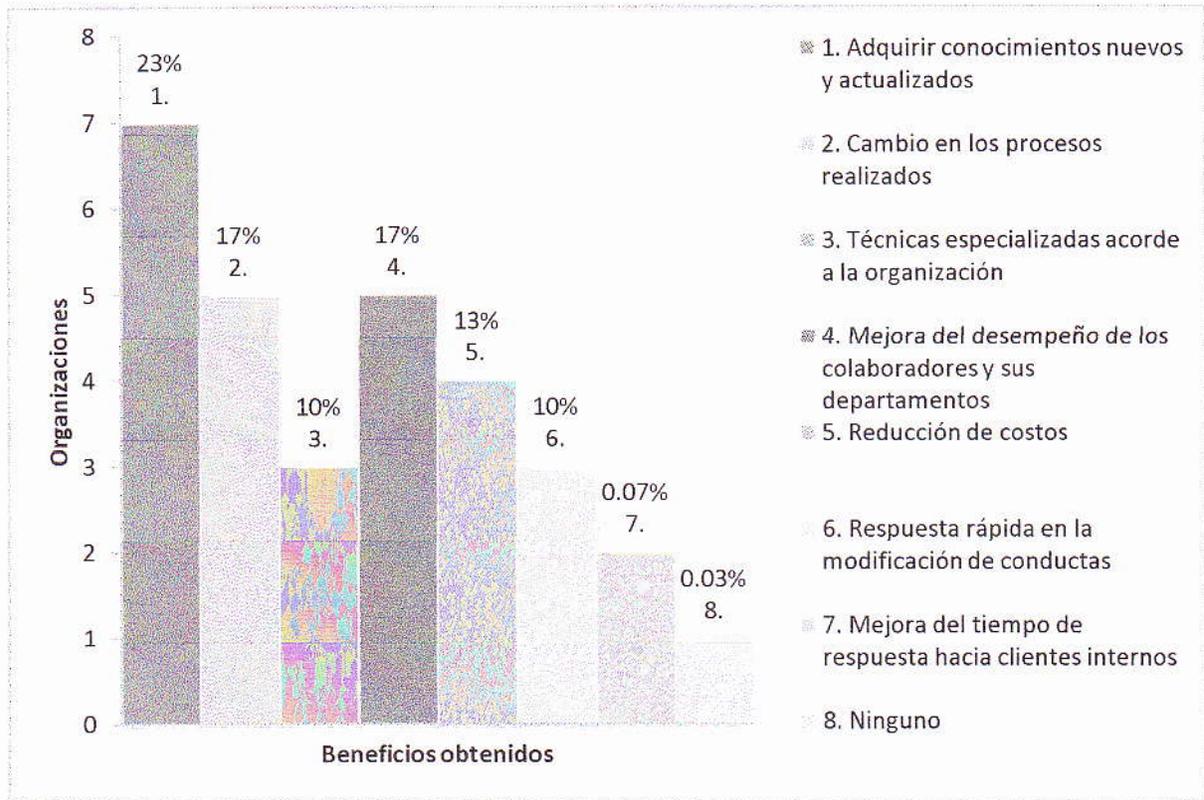
Fuente: Entrevistas realizadas.

Como hallazgo principal, en esta gráfica, se observa la importancia de la ventaja competitiva en la mejora del servicio; de hecho esta ventaja a la vez está encadenada con la satisfacción del cliente y como consecuencia el retorno de los mismos. Llama la atención que los entrevistados lo que menos señalaron como ventaja fue la mejora del producto. Este hallazgo genera la hipótesis que al cliente le interesa más la forma como el personal de las empresas los tratan en el momento de requerir el producto.

4.2 Beneficios adicionales a las ventajas competitivas

Gráfica 3

Beneficios obtenidos al contratar consultorías de recursos humanos.



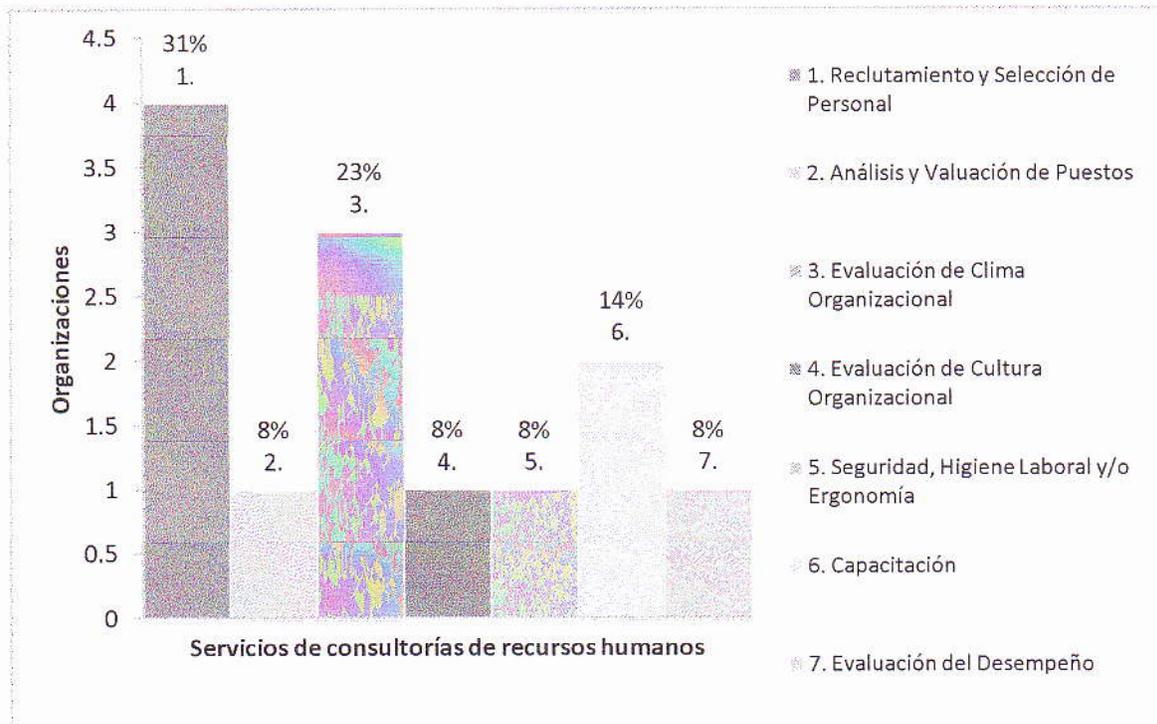
Fuente: Entrevistas realizadas.

Estos beneficios pueden traducirse como fuentes de valor interna hacia las organizaciones que realizan consultorías en recursos humanos, aunque no son ventajas competitivas en sí, al adquirir *nuevos conocimientos*, *cambiar los procesos*, *mejorar el desempeño de los colaboradores*, se logrará una diferenciación perceptible por el cliente para elegir los productos y servicios de la compañía y no de la competencia. (Ver Gráfica 3).

4.3 Servicios de consultorías de recursos humanos

Gráfica 4

Servicios de consultorías en recursos humanos mayormente contratados.



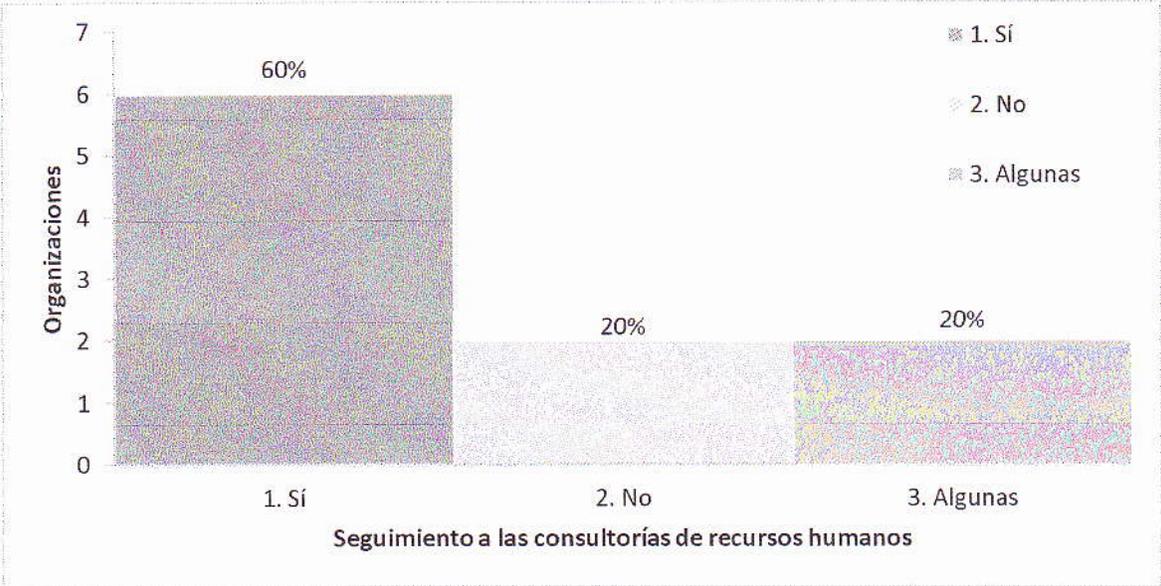
Fuente: Entrevistas realizadas.

En las organizaciones privadas son más requeridos los servicios de reclutamiento, selección y evaluación de clima laboral. Con lo anterior se puede interpretar que los procesos de provisión de personal son claves en las empresas, porque dependerá de la inclusión de nuevo personal, capaz de adecuarse a la cultura organizacional y apoyar al cumplimiento de los objetivos institucionales, creando ventaja ante la competencia, por poseer capital humano con mejores conocimientos, habilidades y destrezas. Las empresas se apoyan en este tipo de servicios de consultoría, para que el proceso sea más objetivo. Asimismo, otro de los servicios más contratados es la evaluación del clima laboral, con lo que las organizaciones buscan mantener un clima estable para que los colaboradores satisfechos con su trabajo, atiendan de mejor manera al público y a los consumidores. Dependiendo de los términos de referencia, las consultorías contratadas propusieron, diseñaron y otras incluso ejecutaron los planes propuestos. Para fines de esta investigación, se consideraron las que tuvieron un efecto e impacto diferenciador ante la competencia, es decir, aquellas que fueron oportunidades para generar ventajas competitivas hacia sus clientes. (Ver Gráfica 4).

4.4 Elementos paralelos apoyar a generar ventajas competitivas a través de las consultorías en recursos humanos

Gráfica 5

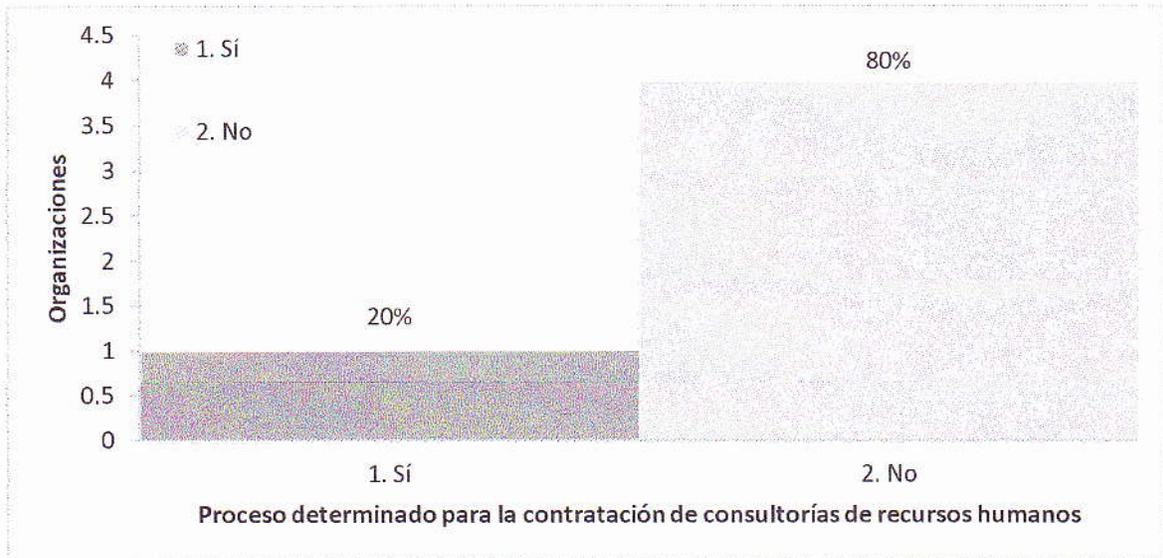
Seguimiento a las consultorías de recursos humanos.



Fuente: Entrevistas realizadas.

En esta gráfica se observa que la mayoría de las organizaciones dan seguimiento a las consultorías contratadas, analizando este punto, llama la atención que las consultorías no deben ser de una sola aparición o intervención, sino que debido al cambio constante al que están expuestas las empresas, tanto por factores internos como externos, el seguimiento y la actualización de procesos debe llevar a una mejora continua. Esto se debe a que la competencia no es estática, sino dinámica, por lo que las organizaciones deben estar alertas y dispuestas a evolucionar para mantener la preferencia de sus clientes, siendo competitivos siempre. De esta gráfica se genera la hipótesis que el seguimiento a las consultorías de recursos humanos es un elemento de apoyo para generar ventajas competitivas hacia los clientes.

Gráfica 6
Organizaciones que cuentan con un proceso para
la contratación de consultorías de recursos humanos.



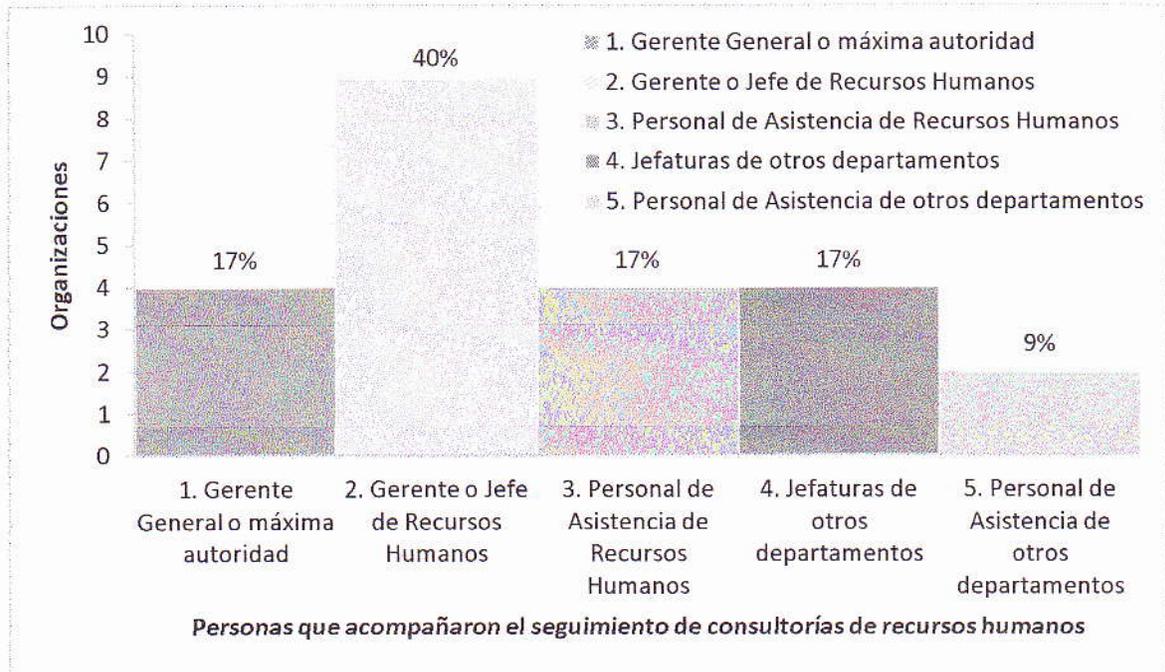
Fuente: Entrevistas realizadas.

En la gráfica 6, se puede observar que la mayoría de empresas privadas, no cuentan con un proceso determinado y por escrito, para la contratación de consultorías de recursos humanos, disminuyendo la probabilidad de éxito en abrir oportunidades para generar ventajas competitivas. Al respecto, los sujetos entrevistados mencionaron que, seleccionan las consultorías tomando en cuenta los contactos que tengan, muchas veces recomendados por la Gerencia General o referidos por algún colega o amigo, sin realizar ningún proceso de selección profesional, esto lo atribuyen a que contratan según el surgimiento de la necesidad.

Llama la atención que establecer un procedimiento para la contratación de este tipo de servicios es un elemento de apoyo para abrir oportunidades de generar ventajas competitivas, sin embargo como hallazgo en esta investigación, se genera la hipótesis que las organizaciones privadas no saben cómo contratar estos servicios.

Gráfica 7

Personas que acompañaron el seguimiento de consultorías de recursos humanos.



Fuente: Entrevistas realizadas.

El hallazgo presentado en esta gráfica fue que en la mayoría de casos, el Gerente o Jefe de Recursos Humanos acompañó el seguimiento de las consultorías de recursos humanos. Como uno de los elementos de apoyo para generar ventajas competitivas a través de estas consultorías, los gerentes o jefes de recursos humanos deben ser los enlaces entre la empresa y la consultoría, aprovechando los beneficios adicionales que se obtienen, verificando el cumplimiento de objetivos y términos de referencia, y evaluando los resultados obtenidos. Llama la atención que, no solamente es responsabilidad del jefe o gerente de recursos humanos, sino también otras áreas como la máxima autoridad, incluso jefaturas de otros departamentos, esto se interpreta como la inclusión de toda la organización en los procesos de cambio y mejora continua, todos son responsables directos o indirectos de apoyar para que esas ventajas competitivas se recompense con la preferencia de los clientes por la empresa.

CONCLUSIONES

A través de la aplicación del instrumento de investigación, la presentación y el análisis de los resultados obtenidos en la muestra que se investigó, se puede llegar a las siguientes conclusiones, consideradas como tendencia a todo el universo:

1. El aporte fundamental de esta investigación, confirmando la hipótesis planteada, es que: las consultorías en recursos humanos, sean estas orientativas o de ejecución, cuando se aplican adecuadamente, sí son oportunidades para que las empresas generen ventajas competitivas hacia sus clientes.
2. Los clientes de las empresas privadas dan mayor importancia al servicio, como una ventaja de diferenciación de lo ofrecido por la competencia, recompensado con la satisfacción y el retorno de los consumidores.
3. Los principales beneficios adicionales a las ventajas competitivas, que obtiene la empresa al contratar consultorías de recursos humanos son: Adquisición de conocimientos nuevos y actualizados, cambio en los procesos realizados y mejora del desempeño de los colaboradores y sus departamentos. Estos beneficios internos son percibidos por los clientes y recompensados con la preferencia del consumo de los servicios y productos ofrecidos por la organización, y no los de la competencia.
4. Los servicios de consultoría de recursos humanos, más solicitados en las organizaciones privadas guatemaltecas, enfocados a apoyar la generación de ventajas competitivas, son: Reclutamiento, selección de personal y evaluación del clima organizacional, siendo intervenciones que mejoran el rendimiento organizacional en función de la atracción y retención de clientes satisfechos.
5. Existen elementos paralelos a las consultorías de recursos humanos, consideradas como intervenciones positivas para lograr generar y mantener las ventajas competitivas por parte de la empresa hacia los clientes, y son: El seguimiento, la determinación de los procesos para la contratación de este tipo de servicios y el acompañamiento directo del jefe o gerente de recursos humanos.

RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones de la presente investigación, realizada en organizaciones públicas y privadas, surgen las siguientes recomendaciones.

1. Se recomienda cumplir como mínimo con las siguientes condiciones para que se puedan tener oportunidades de generar ventajas competitivas a través de las consultorías de recursos humanos: 1. *Aplicar acciones de seguimiento*, 2. *Establecer claramente y cumplir los términos de referencia para que las compañías o personas consultoras los lleven a cabo*, 3. *Identificar los objetivos que se quieren alcanzar*, 4. *Seleccionar consultores especializados y experimentados en el área de aplicación*, y 5. *Establecer profesionalmente, los mecanismos de control de las empresas y consultores contratados, que garanticen las oportunidades de generar ventajas competitivas hacia los consumidores de las organizaciones que contratan estos servicios.*
2. Se estimula a poner especial importancia al desempeño de los colaboradores en la atención a los clientes, utilizando las consultorías de recursos humanos como oportunidades para *generar ventajas competitivas, consistentes en mejorar los procesos que garanticen el excelente servicio.*
3. Se exhorta a confirmar que los objetivos de las consultorías en recursos humanos estén orientados a obtener beneficios adicionales, como: *conocimientos nuevos y actualizados, cambiar los procesos realizados y mejorar el desempeño de los colaboradores y sus departamentos, verificando que los resultados de las mismas, apoyen a generar ventajas competitivas.*
4. Se insta a implementar consultorías de recursos humanos como reclutamiento, selección de personal y evaluación de clima organizacional, para hacer más objetivos los procesos y mejorar el ambiente laboral, enfocados a crear oportunidades para generar ventajas competitivas, cerrando las brechas entre el estado actual y el deseado.
5. Se alienta a establecer políticas internas en las áreas de administración de recursos humanos, que garanticen el seguimiento de las consultorías realizadas, determinen los procesos de contratación de este tipo de servicios y regulen el acompañamiento directo de la autoridad de dicha área. Esto con el fin de promover el generar y mantener las ventajas competitivas hacia los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M. (2005) *5 Pasos para Transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos Humanos*. Primera Edición. Argentina. Editorial Granica.
2. American Psychological Association (1999) *Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association* (adaptado para el español por Editorial El Manual Moderno). Primera Edición en Español, traducida de la Cuarta Edición en inglés. México. Editorial Manual Moderno.
3. Baechli, D. (2004) *Ventaja competitiva: el ser diferente*. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
4. Barahona, D. (2007) *Estudio para la creación de una consultora de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional para las ONG del Distrito Metropolitano de Quito*. Tesis. Escuela Politécnica del Ejército. Ecuador.
5. Bernardez, M. (2009) *Desempeño Humano: Manual de Consultoría*. Volumen I. Segunda Edición. Estados Unidos. Editorial Global Business Press
6. Chiavenato, E. (2002) *Gestión del Talento Humano*. Primera edición. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
7. Dubón, C. (2003) *Outsourcing como alternativa estratégica para el reclutamiento y selección de personal en los laboratorios microbiológicos*. Tesis. Universidad Mariano Gálvez. Guatemala.
8. Esponda, A. (2001) *Hacia una Calidad más Robusta con ISO 9000:2000®*. Primera edición. México. Editorial Panorama Editorial, S.A de C.V.
9. Franklin, E. (2004) *Organización de empresas*. Segunda edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
10. Gahan, J. (2005) *Los seis pasos del planeamiento estratégico*. Primera edición. Argentina. Editorial Aguilar.
11. Garzón, M. (2005) *El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planificado*. Primera edición. Colombia. Editorial Centro Editorial, Universidad del Rosario.
12. González, M. (2001) *Capacitación a la microempresa, como ventaja competitiva de una entidad financiera. Caso: Cartera de créditos de Banco Empresarial, S.A*. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
13. Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009) *Comportamiento organizacional*. Doceava edición. México. Editorial CENGAGE Learning.
14. Hernández, R., Fernández, C y Baptista, P. (2003) *Metodología de la investigación*. Tercera edición. México. Editorial Mc Graw Hill.

15. Koontz, H. y Weihrich, H. (2004) *Administración. Una perspectiva global*. Doceava edición. México. Editorial Mc Graw Hill
16. Lozano, R. (2006) *Propuesta de un programa de comunicación organizacional como herramienta para mejorar el clima organizacional de una empresa que presta servicios de Consultoría en proyectos: caso DHV consultants, Guatemala*. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
17. Marroquín, A. (1994) *Aplicación administrativa en la realización de trabajos de Consultoría gerencial*. Tesis. Universidad Mariano Gálvez. Guatemala.
18. Moncada, M. (2000) *Implicaciones laborales del Outsourcing*. Tesis. Pontifica Universidad Javeriana. Colombia.
19. Nufio, E. (2000) *El marketing en una empresa de Consultoría y capacitación: un caso práctico en Guatemala*. Tesis. Universidad Francisco Marroquín. Guatemala.
20. Pfeffer, J. (1997) *Ventaja competitiva a través de la gente*. Primera edición. México. Editorial Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
21. Peter, S. (2000) *La Danza del Cambio. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Primera edición. Colombia. Editorial Norma.
22. Porter, M. (2004) *Ventaja competitiva (Edición revisada) Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Tercera reimpresión. México. Editorial CECSA.
23. Quijano, S. (2006) *Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las Organizaciones*. Primera edición. España. Editorial Icaria.
24. Quintana, A. (2006) *El proceso de auditoría de Recursos Humanos como herramienta para crear ventaja competitiva en centros educativos privados*. Tesis. Universidad Mariano Gálvez. Guatemala.
25. Quiroa, S. (2001) *Incidencia en la aplicación del outsourcing en empresas industriales, productoras de snacks en la ciudad de Guatemala*. Tesis. Universidad Mariano Gálvez. Guatemala.
26. Quispe, C. (2009) *Utilización de outsourcing en el proceso productivo de empresas que exportan productos plásticos*. Tesis. Universidad de San Martín de Porres. Perú.
27. Ritchey, F. (2002) *Estadística para las Ciencias Sociales. El potencial de la imaginación estadística*. Primera edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
28. Robbins, S. (2004) *Comportamiento organizacional*. Décima edición. México. Editorial Pearson Educación.
29. Rivera, J. y Rivas, L. (2010) *Propuesta de un modelo de outsourcing en el área de mantenimiento de una cooperativa de transporte público urbano en el Puerto La Cruz, Municipio Sotillo, Estado Anzoátegui*. Tesis. Universidad de Oriente. España.

30. Rosales, M. (2002) Outsourcing (Subcontratación) una estrategia administrativa en la reducción de costos para la agencia de viajes receptora mayorista de la ciudad de Guatemala. Tesis. Universidad Mariano Gálvez. Guatemala.
31. Sandoval, C. (1997) Aplicación de la Consultoría gerencial en el desarrollo de estrategias para un laboratorio de productos veterinarios. Tesis. Universidad Francisco Marroquín. Guatemala.
32. Werther, W. y Davis, K. (2000) Administración de personal y Recursos Humanos. Quinta edición. México. Editorial Mc Graw Hill