

27.07.2022



**UNIVERSIDAD
SERGIO ARBOLEDA**

Escuela de Postgrados

**ROLES Y DESAFÍOS DE UN CONSULTOR EN LA GESTION DEL
TALENTO HUMANO**

**PRESENTADO POR:
MÓNICA MAYORGA RODRIGUEZ**

Yo **Mónica Marcela Mayorga Rodríguez** identificado con documento de identidad N° 1018475535 de Bogotá, autora del trabajo de grado titulado “**Roles Y Desafíos De Un Consultor En La Gestión Del Talento Humano**” presentado y aprobado con fecha **2021.12.20** como requisito para optar al título de **Especialista en Gerencia de Talento Humano** -, autorizamos a la Universidad Sergio Arboleda para que, respecto al trabajo de grado, y para los efectos académicos propios de la misma, realice:

1. La reproducción, divulgación y comunicación pública, adaptación y transformación de la misma.
2. La consulta y préstamo, sin ánimo de lucro, del trabajo de grado a usuarios de esta, a través de copia física o en formato digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.
3. La puesta a disposición de usuarios internos (o externos), bien a través de la página web de la institución educativa, de la Biblioteca Central y en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, los autores conservan los derechos morales sobre el trabajo de grado, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

En constancia firman,

Nombres y apellidos
Documento de identidad
E-mail
Firma del estudiante

Mónica Mayorga Rodríguez
C.C. 1.018.475.535 de Bogotá
monii_1202@hotmail.com

Universidad Sergio Arboleda

Escuela de Posgrados

Serie: Trabajo de Grado

Autores: Mónica Marcela Mayorga Rodríguez

Tutor: Jorge Alberto Giraldo Vanegas

Queda prohibida la reproducción parcial o total de ese material en cualquier medio sin previa autorización del autor(es)
Universidad Sergio Arboleda Calle 75 No. 14-29.

Teléfono: 325 7500

www.usergioarboleda.com.co

Bogotá D.C.

Universidad Sergio Arboleda

Escuela de Posgrados

Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Trabajo de grado

**Roles Y Desafíos De Un Consultor En La Gestión Del Talento
Humano**

Presentado por

Mónica Marcela Mayorga Rodríguez

*Tesis presentada como requisito para optar por
el título de Especialistas en Gerencia Estratégica
del Talento Humano, bajo la tutoría del Dr.
Jorge Alberto Giraldo.*

Bogotá D.C., 2022

ROLES Y DESAFÍOS DEL CONSULTOR EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Contenido

1. Resumen.....	5
2. Abstract.....	6
3. Introducción	7
4. La organización y los procesos de relaciones humanas.....	8
5. La gestión estratégica del talento humano en las organizaciones	11
6. Los retos en los cambios organizacionales y desafíos del consultor	17
6.1. Blockchain en las relaciones humanas de las organizaciones	18
6.2. Efectos del COVID-19 en relación a la gestión estratégica del talento humano	20
6.3. El liderzgo en las organizaciones en las sociedades cambiantes	23
7. Conclusiones	24
Referencias:	24
Tabla 1. Gestión estratégica de acuerdo a los productos y actividades	12
Tabla 2. Modelos de gestión estratégica de recursos humanos	14
Tabla 3. Procesos funcionales y aportes de la consultoría.....	16

1. Resumen

El presente trabajo de grado, establece los roles y desafíos del consultor en la gestión del talento humano, teniendo en cuenta las condiciones individuales y las relaciones entre los individuos y entre las organizaciones, de tal forma, que es indispensable tener en cuenta los efectos por ocasión a los cambios tecnológicos e implementación de nuevas tecnologías como blockchain, las dinámicas de interacción entre liderazgo y acción organizacional, a su vez, los cambios generados en las organizaciones producto del COVID-19.

Las organizaciones requieren de un conjunto de iniciativas que deben estar direccionadas por un claro liderazgo e interconectadas entre sí, teniendo en cuenta elementos como: el entorno socio-laboral, las capacidades del capital humano que la integra, las habilidades y las competencias individuales y colectivas, para de esta forma, lograr contextos de transformación y de mejora continua. En ese sentido, las organizaciones dependerán de la gestión del talento humano, puesto que, todas las organizaciones disponen de un capital humano, un aparato organizativo, siendo esta la principal pieza que les permitirá diseñar, diagnosticar y ejecutar las acciones y procesos encaminados a este fin.

En este sentido, se planteará el rol y desafío a desempeñar de los consultores para que dentro de sus competencias, logren que a partir del diagnóstico y la formulación de planes de acción, visión y misión organizacional, se evidencien mejoras continuas sobre la orientación en las rutas de trabajos, mejoramiento de los procesos de selección de personal y las relaciones entre dependencias y se pueda suplir y cumplir con las funciones para optimizar la gestión del talento humano en las organizaciones.

2. Abstract

The purpose of this article is to describe the challenges that a human resources consultant must assume within public and private organizations, because it must offer solutions for the labor area, specifically personal and inter-organizational relationships to analyze management and improve the Productivity in adequate work environments.

Organizations require a system of actions taking into account elements such as the socio-labor environment, the capabilities of the human capital that integrates it, the individual and organizational skills and competencies, in order to achieve contexts of transformation and continuous improvement, for example. how much, organizations will depend on the management of human talent, since all organizations have human capital, an organizational apparatus, likewise, an employment system being the main piece to design, diagnose and execute actions and processes.

In this sense, the role and challenge to be carried out by the consultants will be considered so that, within their competences, they achieve that, based on the diagnosis and the formulation of action plans, vision and organizational mission, continuous improvements are evidenced on the orientation in the work routes, improvement of personnel selection processes and relationships between dependencies and can supply and fulfill the functions to optimize the management of human talent in organizations.

3. Introducción

Las organizaciones requieren de un conjunto de iniciativas que deben estar direccionadas por un claro liderazgo e interconectadas entre sí, teniendo en cuenta elementos como: el entorno socio-laboral, las capacidades del capital humano que la integra, las habilidades y las competencias individuales y colectivas, para de esta forma, lograr contextos de transformación y de mejora continua. En ese sentido, las organizaciones dependerán de la gestión del talento humano, puesto que, todas las organizaciones disponen de un capital humano, un aparato organizativo, siendo esta la principal pieza que les permitirá diseñar, diagnosticar y ejecutar las acciones y procesos encaminados a este fin.

En ese orden de ideas, se identificarán los cambios ocasionados a raíz de la tecnología y la implementación de nuevas tecnologías como el blockchain en las organizaciones, las dinámicas del desempeño del liderazgo en las organizaciones y, por último, los efectos producto del COVID-19 en la gestión del talento humano.

Por lo anterior, el consultor en recursos humanos buscará implementar nuevos procesos que logren que a partir del diagnóstico y la formulación de planes de acción, se evidencien mejoras continuas sobre la orientación en las rutas de trabajos, mejoramiento de los procesos de selección de personal y las relaciones entre dependencias y al interior de la misma organización, siendo éste un factor fundamental y autónomo para el crecimiento organizacional.

4. La organización y los procesos de relaciones humanas

Las organizaciones identifican las capacidades en concordancia con las estructuras, procesos y valores que desarrollan quienes las integran (Christensen & Overdorf, 2000), esto implica, que debe estar sujeta a cambios que pueden variar por las condiciones del servicio, de la demanda, de las necesidades del servicio y los avances tecnológicos e implementación de las nuevas tecnologías en la prestación de los servicios y/o en los procesos de transacción e intercambio,

De tal forma, las organizaciones deben centrarse en los recursos humanos (Robbins & Coulter, 2009), la cual, debe centrarse en los procesos de liderazgo, confianza, trabajo en equipo, manejo de conflictos, programas de motivación e incentivos, manejo del clima organizacional y relación de comportamientos individuales, colectivos y organizacionales, para tal fin, Jaramillo (2016) señala que las organizaciones deben es necesario tener en cuenta las siguientes características:

- Es una estrategia educativa planeada, destinada a cambiar actitudes, valores, culturas, comportamientos y estructuras en las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse mejor a las demandas económicas y de necesidades caracterizadas por nuevas tecnologías, mercados, problemas y desafíos.
- Busca aumentar la efectividad y bienestar de la organización.
- Debe adaptar las acciones para adecuarlas a las necesidades específicas y particulares diagnósticadas.
- Presenta una orientación situacional, dado que, se pueden presentar contingencias que se presentan en la organización.
- Enfoca su interés en el comportamiento humano y sus valores humanísticos, especialmente en los supuestos positivos de las personas en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento, motivación, poder y autoridad, entre otros.
- Es una orientación sistemática, en cuanto a que se requiere que la organización trabaje armónicamente, dado que sus partes están relacionadas tanto entre sí y con el ambiente en el que se insertan.
- Es un aprendizaje experiencial, ya que los individuos participantes comprenden a través de su experiencia laboral la problemática que afrontan en la empresa para, posteriormente, analizar y discutir sus propias y más cercanas experiencias aprendiendo de ellas.

- Es un proceso sistémico por lo que implica impactar a nivel individual, interpersonal, de grupo, entre grupos o incluso en la totalidad de la organización.

En este sentido, las organizaciones están integradas por un sistema de conocimientos que se desarrolla durante la prestación de bienes y servicios ofertados a la sociedad en general a través de las rutas y procesos desarrollados por el capital humano que integran dichas organizaciones, esto es con el fin de lograr saciar las necesidades y mejorar las condiciones del mercado en condiciones de estabilidad, perdurabilidad y en armonía con los contextos socioeconómicos y los entornos laborales.

De esta forma, las organizaciones buscan incentivar la transferencia de bienes para disminuir las necesidades entre los individuos que integran el mercado en condiciones de estabilidad, competitividad y en armonía con los diferentes actores de la sociedad y su entorno.

En concordancia con lo señalado por Zapata, Rivillas y Cardona (2010) en el artículo “*la consultoría de gestión humana en empresas medianas*” señala que las organizaciones están en proceso de transformación debido a las condiciones paradigmáticas del mercado, las sociedades del conocimiento y las necesidades sociales, es así como los autores expresan lo siguiente:

“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”

El enfoque estratégico implementado por las organizaciones reposa en la fijación y visualización prospectiva de estrategias a corto, mediano y largo plazo (Gonzalez, Garcia-Velasco, Ramirez, & Castañeda, 2013), las cuales se apoyan en los distintos recursos propios de las organizaciones y/o de las expectativas de los mismos, es así que, el desarrollo organizacional depende de la capacidad de los actores del desarrollo para crear sinergias que potencien los procesos de desarrollo endógeno y satisfacción de necesidades concernientes al mejoramiento en los niveles de competitividad económica, provisión de servicios, mejoramiento de la capacidad productiva e innovación y bienestar social (Boisier, 1998, pág. 6).

Sumado a lo anterior, se han desarrollado procesos de transformación toda vez que en anteriores épocas las relaciones organizacionales se encontraban entre el domino y la fuerza, empero, se ha modificado y permanece unas organizaciones basadas en los procesos de planificación, empoderamiento e innovación en concordancia con las habilidades y competencias del capital humano para lograr satisfacer las necesidades del mercado (Laloux, 2017).

En consecuencia, de lo anterior, las organizaciones deben lograr consolidar el mejoramiento de los esfuerzos, habilidades y capacidades individuales para incidir en el mejoramiento continuo de los entornos laborales siendo estos congruentes con las necesidades del mercado y de los consumidores para lograr la satisfacción mediante la provisión de bienes y servicios.

Según Guerrero (1997) las organizaciones deben constituir una actividad inter-relacional que este encaminada a producir las condiciones internas y comprender en sí mismo las externalidades (entornos), y, como consecuencia de esto, crear las capacidades de desarrollo de los elementos administrativos que constituyen la actividad organizativa de las propias organizaciones (Woodrow, 1985).

Lo anterior, debe dar respuesta y satisfacción a las principales demandas y necesidades sociales, por lo tanto, puedan los individuos puedan convivir de manera más justa y segura (UNAM, 1985; Mas, 2012).

Es importante resaltar que las organizaciones deben tener coordinación con los recursos humanos y materiales para el logro y alcances de sus objetivos como son la planificación, organización, dirección y cada uno de los medios de control a cada una de las actividades y acciones correspondientes (Fedman, 1957).

Por lo anterior, la coordinación entre el capital humano y los recursos que disponga las organizaciones deben estar coordinados y ser consecuentes frente a la necesidad del mercado y la sociedad, pero, para esto, es importante que las organizaciones deben tener en cuentas las relaciones de interdependencia e interrelación entre el capital humano entre sí y con la organización para de esta forma lograr la satisfacción de bienes y servicios disminuyendo dichas necesidades.

5. La gestión estratégica del talento humano en las organizaciones

La gestión estratégica identifica la misión, los objetivos en concordancia con procesos evaluativos desde el componente interno y externo en el sistema y las organización públicas, teniendo en cuenta, los componentes de la estrategia administrativa, financiera, relaciones humanas, presupuestal y directiva, teniendo un análisis competitivo, como también, sobre los recursos, el ambiente general y decisiones estratégicos, igualmente, con un plan de contingencia, es decir, identificando las oportunidades y las amenazas en los procesos administrativos (Ruiz Castro, y otros, 2011).

Sin embargo, al ser estar integradas de personas cada una de las organizaciones, es necesario tener una comprensión sobre las capacidades y necesidades del personal que la integran. Miguelina Veras Cesar Cuello en su libro *Prácticas de gestión humana* citado por Cardon (2016) señalan que la gestión estratégica del talento humano es un componente de la gerencia moderna y su fin principal consiste en gerencia moderna y su fin principal consiste en promover el desarrollo de las competencias de las personas por medio de una labor coordinada y de estrategia de mejoramiento continuo del conocimiento y el talento humano.

En tal sentido la gestión estratégica del talento humano comprende lo siguiente:

- Analiza las situaciones vinculadas al comportamiento individual, grupal y colectivo, teniendo en cuenta, las condiciones de liderazgo, motivación, aprendizaje en equipo, toma de decisiones y comunicación organizacional.
- Identifica las relaciones operativas entre el individuo que integra la organización en procesos como la selección, capacitación, medición y administración de los procesos de cambio.
- Comprende las relaciones que se efectúan en la organización y para la organización, para lo cual, se debe tener en cuenta la interrelación que se otorguen entre sí.
- Relaciona el propósito organizacional con la estrategia y las metas establecidas para el cumplimiento de los fines y objetivos establecidos.

- Dirime los conflictos entre los individuos que la integran y con la organización, una o ambas partes, debido a que, si persiste una sintonía se encuentra satisfacción y se mejora los niveles de producción.

Ahora bien, en el siguiente cuadro se evidenciará los componentes que integran la gestión estratégica del talento humano, como se visualiza a continuación:

Tabla 1. Gestión estratégica de acuerdo a los productos y actividades

OBJETO	PRODUCTO / ACTIVIDAD	PERCEPCIÓN
Administrar la relación laboral entre el personal y la organización (definición de la misión y visión organizacional)	Control de horarios y desarrollo de actividades, mejoramiento de las relaciones laborales, disciplina y el control impositivo.	Gestión burocrática sin valor agregado.
Asegurar la calidad y pertinencia de las incorporaciones (comprensión de la organización en relación con la finalidad y los objetivos)	Lograr procesos de selección de personal, mejoramiento del personal y lograr la administración del proceso de ingreso y escalonamiento.	Altamente dependiente del valor diferencial del servicio y la credibilidad y fuerza del área
Proveer sistemas y procesos que enmarquen y alienten un mejor desempeño (a través de la implementación de sistemas tecnológicos y uso de nuevas tecnologías como blockchain)	Adelanta procesos en el talento humano como es la capacitación, selección, evaluación de desempeño, la estructura de las remuneraciones y la estructura organizativa.	Costo en tiempo y compromiso personal
Autoditar información significativa para la toma de decisiones (Evaluación del desempeño, auditoría y control de procesos)	Teniendo en cuenta el clima interno, de acuerdo al cambio organizacional, reconociendo las remuneraciones y honorarios.	Percepción de amenaza a la gestión personal o justificación para desatender los reclamos.

Fuente: Cardon (2016)

La gestión estratégica debe estar enfocada en el mejoramiento del accionar de las organizaciones con respecto a los términos de eficiencia financiera de acuerdo a las capacidades en el desarrollo laboral para satisfacer las necesidades, es por esto, que se debe tener en cuenta todos los elementos, condiciones y características del mercado en pro de que el consultor pueda diseñar instrumentos de verificación y acciones de mejora dentro de las organizaciones (Restrepo, 2015).

Teniendo en cuenta lo anterior, la responsabilidad del talento humano en general está basada en la racionalidad transdisciplinar entre el clima laboral, el cumplimiento de las funciones y la provisión de

bienes y servicios ligados entre la eficacia y eficiencia de su gestión y, no solo al cumplimiento de las funciones y competencias laborales (Leòn, 2012), con el fin de mejorar la productividad, la calidad e intensidad de los propósitos públicos establecidos en las organizaciones (Oyarce, 2011), con relación a la racionalización de la economía y, la importancia de los aspectos sociales, económicos y laborales.

La gestión estratégica del talento humano está basada en la gestión para resultados en base al mejoramiento de las condiciones personales y laborales del capital humano que integran cada una de las organizaciones, enfocada en estructuras y sistemas de planificación y coordinación en las organizaciones, teniendo en cuenta que la oferta de los servicios pueden transformarse debido a la heterogeneidad en los procesos y en la provisión de los bienes y servicios a través del crecimiento tecnológico, es por esto buscando un capital humano que esté acorde a los procesos de cambios teniendo unas condición de profesionalismo en construir escenarios de creación e innovación (Torres & Narvaez, 2013).

El consultor de talento humano debe tener como propósito que es evaluar, revisar y/o realizar una gestión estratégica en las relaciones internas y externas de la organización, identificando la misión, los objetivos, una evaluación externa e interna en el sistema y las organizaciones del mercado, a su vez, una elección de los componentes de la estrategia administrativa, financiera, presupuestal y directiva, teniendo un análisis competitivo, como también, sobre los recursos, el ambiente general y decisiones estratégicos, igualmente, con un plan de contingencia, es decir, identificando las oportunidades y las amenazas en los procesos administrativos (Ruiz Castro, y otros, 2011).

Es importante tener en cuenta, las organizaciones deben estar encaminados a satisfacer las necesidades sociales y del mercado, por ende, el capital humano debe estar en proceso de mejoramiento continuo para lograr dicho fin (Henao, 1986).

En este sentido, la OCDE (2010) ha establecido que los rasgos distintivos de la gerencia en la actualidad es asegurar el desempeño del talento humano, mejorar el control y la responsabilidad, proveer servicios adecuados, mejorar la gerencia de los recursos humanos y, mejorar la calidad de la regulación y el control. Es importante establecer que un factor determinante en la calidad de la prestación del servicio es el recurso humano (Zuñanic & Iacoviello, 2005)

En alusión, a la gestión estratégica del talento humano se debe tener en cuenta como uno de los procesos de planeación con el fin de dar cumplimiento a los objetivos y a las estrategias organizacionales del cual son los siguientes modelos:

Tabla 2. Modelos de gestión estratégica de recursos humanos

<p>Modelo Amiga (Núñez, 2006)</p>	<p>Este modelo hace alusión al modelo de formación e información con respecto al crecimiento personal tanto técnico y emocional de las personas dentro de la organización para el cumplimiento de las metas y de sus colaboradores con un enfoque transdisciplinar tales como la gestión humana, la gestión de conocimiento y el aprendizaje organizacional</p>
<p>Modelo de gestión humana y aprendizaje organizacional (Pérez, 2003)</p>	<p>Hace referencia a las variables de la organización y funcionamiento para la conseguir objetivos dentro de la organización.</p>
<p>Modelo amigo (análisis multifacético de las interdependencias en la gestión organizacional) (Peiró, 1999)</p>	<p>Este modelo expresa sobre las facetas de la organización, tal como son la identificación de la misión, ambiente, estrategia, estructura organizacional, la tecnológica, los recursos económicos, la infraestructura, los sistemas de trabajo, la cultura y clima organizacional, las políticas y prácticas administrativas de las personas.</p>
<p>Modelo de gestión que agregue valor a las empresas colombianas (Calderón, Alvarez & Naranjo, 2008)</p>	<p>Este modelo hace alusión a que la organización puede mejorar la cadena interna de valor para poder mejorar la calidad de vida de la población, los rendimientos financieros, es importante, aprovechar los talentos que favorezcan la productividad, la satisfacción, y la motivación de las personas, como también, la coherencia de objetivos individuales de las organizaciones teniendo un clima laboral apropiado.</p>

Fuente: Artículo denominado *Aproximación teórica a la planeación estratégica de recursos humanos en el sector público* (Ruiz Castro, y otros, 2011)

Por lo anterior, los modelos de gestión estratégica del talento humano debe resaltar la proyección social, la gestión del cambio, la infraestructura organizacional, el liderazgo de las personas y la responsabilidad social, según las características de las organizaciones y las relaciones interpersonales de

las organizaciones con el fin de mejorar las condiciones de relación del capital humano y el entorno laboral, para que de esta forma, generar un crecimiento permanente y funcional del talento humano de las organizaciones.

Ante esta situación se hace necesario plantear el siguiente interrogante ¿Qué es una consultoría? Frente a este interrogante, es necesario tener en cuenta, el concepto planteado por Quijano (2006) en el que señala lo siguiente:

“Relación de ayuda establecida entre diferentes actores -el consultor y la organización basado 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” (p. 49).

Por otro lado, Kubr (2002) señala que más allá de una relación de ayuda es un servicio de asesoramiento profesional independiente, los cuales tienen las siguientes características:

1. La finalidad es ayudar a los gerentes y a las organizaciones para alcanzar los objetivos y fines de la organización.
2. Resolver los problemas gerenciales y empresariales.
3. Descubrir y evaluar las oportunidades otorgada a raíz de la relación entre cliente-empleado y empleado-empleado de la organización.
4. Lograr procesos de aprendizaje y cambios organizacionales para lograr el mejoramiento en la prestación de bienes y servicios.

Sumado a lo anterior, Calderón (2004) citado por García (2014) señala que las características de un consultor en Talento Humano, deben comprender lo siguiente:

- Lograr los fines estratégicos de la empresa para generar capacidades organizacionales.
- Mejorar la competitividad.
- Consolidar la apropiación y dominio por parte de todas las personas de la organización.
- La aplicación de las prácticas que deben afectar la capacidad competitividad de la organización.
- Caracterizar las necesidades de los clientes y de la empresa.

Es así como podemos relacionar que el consultor de relaciones humanas en las organizaciones logra procesos de colaboración intrínseca con el fin de lograr una mejora continúa dentro de la atención

y prestación de bienes y servicios, teniendo en cuenta las habilidades, acciones y conocimientos otorgados a partir de la relación entre la organización y cliente, el cliente con el empleado, y la relación entre el capital humano que integra las organizaciones.

Sin embargo, Lozano (2017) señala que el consultor en relaciones humanas se enfoca principalmente en los procesos funcionales de capacitación del personal, selección, administración de talentos, programas de personal, además de proporcionar conocimientos y capacitaciones a los profesionales para la resolución de conflictos.

De acuerdo con Zapata, Rivillas y Cardona (2010) señalan que el consultor en recursos humanos permea en más procesos funcionales como se evidencia a continuación:

Tabla 3. Procesos funcionales y aportes de la consultoría

PROCESO	APORTES 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
Análisis 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 <i>head-hunters</i> (cazadores de talentos), diseño, validación, aplicación y análisis de pruebas psicotécnicas, entrevistas de incidentes críticos, <i>assessment center</i> (centros de valoración) para la evaluación de competencias. Este proceso consiste en recolectar y analizar los perfiles y cumplimiento de las necesidades del cargo frente a la población existente dentro de la misma.
Gestión del desempeño	Modelos de evaluación del desempeño, sistemas para planes personalizados de mejoramiento y desarrollo.
Formación y entrenamiento	Conferencias, cursos, talleres <i>in-door</i> (en aula) o <i>out-door</i> (al aire libre), entrenamiento en el puesto de trabajo, educación virtual, <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> .
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: Artículo *La consultoría de gestión humana en empresas medianas* (Zapata, Sepulveda Rivillas, & Cardona, 2010)

Por tal motivo, es necesario comprender las dinámicas en las que participe y realice acciones el consultor en talento humano, esto es con el fin de comprender las acciones y actividades a realizar por parte de este mismo con el fin de mejorar las condiciones de la organización, teniendo en cuenta los procesos de diagnóstico, resolución de conflictos y proposición de alternativas de solución a problemáticas en el interior de la organización, asimismo, las que ocasionen una externalidad dentro de la organización. Pero, no es solo lograr el mejoramiento de la prestación del servicio y generar el desarrollo organizacional, sino también, está encaminado a que el recurso humano que integran las organizaciones afronte a las dinámicas del mercado y/o a los avances tecnológicos.

6. Los retos en los cambios organizacionales y desafíos del consultor

Las organizaciones buscan lograr resultados, pero, para esto, deben comprender las dinámicas en la implementación de las nuevas tecnologías como el blockchain, los esquemas cambiantes del liderazgo y los efectos ocasionados por el COVID-19, por lo que, las acciones deben ser conjuntas por lo que deben estar direccionadas a cumplir sus finalidades (Graterol & Lorbes, 2008).

En primer lugar, los cambios organizacionales están enfocados en:

- El cambio organizacional se concentra en encontrar solución a los problemas -establecidos o situacionales- con el propósito de ayudar a de la misma e implementar acciones auto correctivas.
- El cambio organizacional promueve la retroalimentación, entre cada uno de los individuos participantes en el programa de cambio que se implementa en la organización, a través de un enfoque interactivo.
- El cambio organizacional requiere de agentes externos (consultor) implicados en estimular, orientar y coordinar el cambio del grupo u organización; una vez implantado el programa, los agentes de cambio pueden ser integrantes de la organización.
- Es una relación cooperativa entre el agente de cambio (consultor) y la organización con el fin implantar con éxito el programa, además de ser coparticipes en cuanto al incremento de la capacidad interpersonal, las transferencias de valores humanos, la comprensión entre grupos, la administración de equipos de trabajo, optimización de métodos para la solución de conflictos, etc.
- El cambio organizacional implica procesos de grupos y desarrollo de equipos de trabajo, por lo que es necesario la cooperación, integración y enseñanza a través de las diferencias individuales.

Lo anterior implica que el consultor en las relaciones humanas debe buscar implementar acciones de mejora de las organizaciones para aumentar su rendimiento en la producción y/o generar conocimiento teniendo en cuenta los factores internos y externos que se desarrolla alrededor de la organización.

6.1. Blockchain en las relaciones humanas de las organizaciones

Los cambios tecnológicos y la implementación de nuevas tecnologías como el blockchain, es por esto, que las organizaciones deben estar inmersas en los cambios que se presentan. Ahora bien, el blockchain es el registro electrónico que se realizan en las organizaciones.

Es así que al implementar blockchain dentro de las organizaciones debe comprender que la información no se puede modificar ni eliminar, crear un registro confiable y transparente de la información, por lo que puede ser verificado por cada uno de los integrantes (sistema abierto) o ante solo algunos integrantes (sistema de nodos), es así que la naturaleza de este sistema es descentralizado permite que los diferentes sectores estén interesados para registrar, informar y rastrear las interacciones de forma eficiente.

La implementación de la tecnología y los antecedentes históricos en la implementación de los blockchain lo sintetiza Cannes y Shcron (2021) de la siguiente manera:

La idea de reinventar la forma en que los seres humanos realizamos transacciones en el mercado online fue descubierta en 1991. Stuart Haber y W. Scott Stornetta idearon un sistema para generar una estampa temporal en documentos y así evitar que su fecha de creación se modifique, se alteren o se dupliquen. Estos documentos estarían almacenados en unidades llamadas bloques, las cuales, años más adelante podrían almacenar varios documentos con una misma estampa temporal. Esta tecnología vería una pausa abrupta en su uso e implementación en el 2004.

Esto quiere decir que buscar sistemas por redes que garantice privacidad y transparencia en los procesos y acciones administrativas, transaccionales y contables de las organizaciones se ha venido transformando en el tiempo debido a las necesidades. Siguiendo en esta línea argumentativa Anderson (2007) señala en el documento denominado como *la economía long tail* lo siguiente:

Los costes operativos se reducen en paralelo al desarrollo de nuevos modelos de negocio y nuevos productos ligados a *blockchain*. Sería necesario el desarrollo de un mínimo de ‘masa crítica’ para poder desplegar las

oportunidades que presenta el “efecto red” (Anderson, 2007): el efecto que se registra cuando el consumo de una persona tiene una influencia directa en la utilidad de otra u otras. A través de la interconectividad en red se produce el efecto de la conocida como ‘larga cola’ (Anderson, 2007).

Por lo que el blockchain se desarrolla a través de un sistema de redes y de nodos esto es con el fin de comprender las dinámicas organizacionales. Pero, el blockchain ha sido implementado para proporcionar un libro de contabilidad inmutable que permite mantener y transferir los riesgos contables de la organización, asimismo, se ha desarrollado en la gestión y análisis jurídico, en el reconocimiento de las cadenas valor y las cadenas de suministro; por lo que disminuye los problemas de ineficiencias y desperdicios, y aumenta el seguimiento y autenticación en tiempo real sobre las acciones organizacionales.

De acuerdo a los autores Cheng, Piscini, Hyman y Henry (2017) señalan que dentro de la economía de la confianza se presenta el blockchain como un proceso de innovación, debido a que, se desarrolla un almacenamiento de registros digitales de acuerdo a la compra y venta de bienes, la transferencia de títulos de propiedad registra los procesos de selección y el personal de escalafonamiento del personal, comprender las decisiones legales.

Según Eyzaguirre (2020) el blockchain busca dinamizar la economía y disminuir las problemáticas sociales, por lo que se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Fomentar la innovación en la red productiva para aumentar sus condiciones de empleabilidad.
- Diseña un marco de coordinación entre la economía social, la innovación y la empleabilidad.
- Reducir el paro estructural y aflora el empleo para aumentar las oportunidades de integración socio-laboral que ofrece el emprendimiento social.
- Rentabiliza los recursos y oportunidades de las organizaciones para aumentar la economía y el emprendimiento social.
- Asegura una transacción fiable debido a que es un sistema transparente a través de los nodos de información que interactúan como iguales, adicionalmente, garantiza la confidencialidad de la información y transacción.

El comercio mundial se encuentra inmerso dentro de los procesos de transformación tecnológica para cada una de las organizaciones, para lo cual, se aplican nuevas tecnologías como el blockchain (Cannes & Shocron, 2021), es así, que este sistema tecnológico está construido a través de la confianza

de sus participantes y la seguridad entre estas, tal como lo afirma el autor Rouse (2010) de la siguiente manera:

“Se necesitará entonces herramientas que permitan resguardar de una manera nuestra información; “En un ambiente empresarial será fundamental asegurar adecuadamente el material de la clave privada para no poner en peligro la integridad y los registros. Un ejemplo de una protección adecuada es el uso de Key Vaults” (Dassumpçao).

Es así que el consultor debe comprender la implementación de las nuevas tecnologías teniendo en cuenta los conceptos de seguridad y la relación de las organizaciones por red, puesto que, en la actualidad en Colombia se han implementado dicha tecnología en empresas que ofrecen y comercializan productos y servicios financieros y de seguridad informática tales como Chain Inc., otras empresas que han implementado para transacciones bancarias para reducir los tiempos de ejecución en aprobación créditos, hipotecas, pagos electrónicos; como también, en clínicas de carácter privado que han desempeñado en procesos de revisión de historias clínicas para que exista una interoperabilidad entre las personas, proveedores de servicios e investigadores médicos para que los nodos de información puedan ser compartidos bajo el principio de la privacidad teniendo procesos para la legibilidad pública que es indispensable para una auditoría pública.

6.2. Efectos del COVID-19 en relación a la gestión estratégica del talento humano

El COVID-19 ocasionó unas transformaciones en los procesos laborales y en las relaciones dentro de las organizaciones en el mundo. Por ejemplo, en Colombia de acuerdo a CONFECAMARAS (2020) generó que el 96% de las empresas tuvieran una caída en sus ventas y que el 82% de las empresas formalmente constituidas subsistieran con sus propios recursos.

Por otro lado, ASOBANCARIA (2017) citado por la CEPAL (2020) señalo que, en Colombia, el sector económico de la industria tuvo una caída del 7,7% sobre las ventas y comercialización de productos, pero, específicamente una disminución del 37,8% en el sector de cuero y calzado y un 36,9% en autos y autopartes principalmente.

De tal forma que por ocasión de la pandemia ha ocasionado gran impacto en los mercados de trabajo y en las relaciones humanas; implementando medidas como lo reseña la Organización Internacional del Trabajo (2020) de la siguiente manera:

Para muchos trabajadores, la introducción de medidas de distanciamiento físico, los cierres y las restricciones conexas para aplanar la curva de infecciones han tenido consecuencias nefastas, entre ellas, licencias (obligatorias) de duración incierta, licencias sin sueldo, reducción de las horas de trabajo y los salarios, despidos y pérdida de puestos de trabajo, así como cierres de empresas (OIT, 2020).

Estos efectos negativos en la economía mundial y nacional, también, generó cambios en las relaciones laborales como la implementación de la digitalización del teletrabajo (Weller, Gontero, & Campbell, 2019) y y restricciones de movimiento para frenar la propagación y como mecanismo de contención del virus y asimismo disminuir los efectos colaterales en el funcionamiento de las empresas e instituciones (CEPAL, 2020a).

Según Weller (2020) el impacto de la pandemia tiene efectos principalmente a mediano y largo plazo dentro de los mercados laborales, ocasionando la destrucción (por la automatización de los procesos), transformación (implementación de medidas como el teletrabajo) y creación de empleos (relacionados en profesionales que se desempeñen en el *e-commerce*). Adicionalmente señala que:

Las medidas de contención del COVID-19 afectarán en mayor o menor grado, según su duración, la viabilidad de muchas micro y pequeñas empresas formales. Estas, ya de por sí están en desventaja estructural por la brecha tecnológica que se ha registrado entre empresas de diferente tamaño en el contexto de la digitalización (Veugelers, Rückert y Weiss, 2019), por lo que se ha planteado que el fomento del uso de tecnologías digitales en las empresas debe poner el énfasis en empresas de menor tamaño (CEPAL, 2018).

En consecuencia de lo anterior, el consultor que se encuentre inmerso dentro de la gestión estratégica del talento humano debe diseñar planes de contingencia, formación y capacitación del manejo de sistemas tecnológicos y la digitalización de los procesos y acciones organizacionales que se implementen, por cuanto, si no persiste una planificación cuidadosa y en ausencia de capacidades de cobertura en el sistema de salud pública y atención clínica los efectos negativos pueden pasar de ser transitorios a permanentes, generando un rebrote incontrolado por ocasión de la transmisión del COVID19 (OMS, 2020).

En ese orden de ideas, la OIT (2020) ha planteado una serie de recomendaciones que deben tenerse en cuenta en la gestión estratégica del talento humano, descritas a continuación:

- Pedir a los trabajadores que preparen un plan individual de teletrabajo, que deberá ser discutido y acordado con su supervisor directo. Estos planes de trabajo deben complementar y no reemplazar los planes y procedimientos relacionados actuales. Puede también que los planes de trabajo existentes deban ser ajustados a la nueva realidad (Gestión del desempeño).

- Aclarar las prioridades y no priorizar la labor que no sea esencial o realista en las circunstancias actuales (Planeación de recursos humanos y, análisis y descripción de cargos).
- Acordar un sistema común para señalar la disponibilidad para trabajar y asegurar que los directivos e integrantes de las organizaciones lo respeten (Reclutamiento, selección e inducción).
- Dividirlos equipos más grandes en otros más pequeños y multifuncionales, cada uno con una clara misión y línea jerárquica, donde las direcciones y tareas sean fáciles de implementar (Planeación de recursos humanos y, seguridad y salud ocupacional).
- Alentar a los trabajadores a expresarse cuando se sientan sobrecargados como sistema de alerta temprana para detectar el riesgo de agotamiento y saber cuándo hay que reasignar tareas o miembros del equipo (Compensación y bienestar y, seguridad y salud ocupacional).
- Llevar a cabo un diagnóstico de habilidades entre los trabajadores, para potencialmente reubicar a los trabajadores con tiempo disponible en equipos sobrecargados (Reclutamiento, selección e inducción).
- Hablar de cómo se logra completar el trabajo. Preguntar a los empleados cómo trabajan cuando se sienten más productivos, con energía y concentrados. Animar a los trabajadores a trabajar de esa manera tanto como sea posible (Gestión del desempeño y, compensación y bienestar).
- Pedir a los trabajadores que compartan ejemplos de cómo han cambiado sus rutinas diarias de manera que les resulte útil (Seguridad y salud ocupacional).
- Reconocer que se necesita tiempo sin conexión para hacer bien el trabajo sustantivo (Compensación y bienestar).

Tal como se puede evidenciar las recomendaciones anteriormente señaladas son concordantes con las las actividades y acciones de las organizaciones resaltadas en la Tabla 3, por lo que el consultor debe tener en cuenta los factores que inciden en la gestión estratégica del talento humano, para que, de esta forma, se cumplan con los resultados propuestos por la organización y pueda resaltar mediante la evaluación en la productividad (Sorensen, 2016).

Lo anterior, esta concatenado con los cambios tecnológicos debido a que muchas organizaciones públicas y privadas no habían incentivado en realizar la inmersión e implementación de nuevas tecnologías dentro de los procesos de producción y gestión del talento humano, por lo cual, el efecto ocasionado por el COVID-19 generó que permaneciera información en nubes de información digital, facilitando el acceso a los servicios de información y comercialización desde cualquier cualquier lugar,

en cualquier momento, desde prácticamente cualquier dispositivo. Adicionalmente, el consultor debido a estas dinámicas podría sugerir la inserción de nuevos flujos de trabajo rápidamente para habilitar las capacidades de autoservicio y el proceso y configuración de cambios sobre la marcha.

Por lo anterior, es necesario que en los procesos de planificación se incluya una identificación de objetivos, tareas, hitos y la supervisión y la discusión sobre el progreso del trabajo sin el peso de presentar informes constantemente, para otorgar al personal la flexibilidad y autonomía necesarias para organizar su trabajo sin que el equipo directivo tenga que controlar constantemente los progresos, pero, además generar redes de conocimiento y la implementación de la digitalización sobre los medios de trabajo y producción, teniendo en cuenta el bienestar de quienes integran las organizaciones.

6.3.El liderazgo en las organizaciones en las sociedades cambiantes

En las organizaciones deben brindar y proporcionar herramientas y canales de comunicación confiables para el trabajo remoto y/o para la digitalización del trabajo.(Kark, Philips, Lillie, Kilpatrick, & Ciaramella, 2021), esto es con el objetivo de lograr impactos positivos en las organizaciones y el mejoramiento de la cadena de valor.

Sin embargo, el papel del líder frente a las sociedades cambiantes y las transformaciones en los componentes ambientales, sanitarios, socio-culturales, económicos y tecnológicos debe desempeñar una serie de transformaciones frente al manejo del grupo humano que integra las organizaciones, la Red Española del Pacto Mundial (2020) en el documento denominado *El liderazgo empresarial frente a la COVID-19* señaló que un líder debe contemplar lo siguiente:

- **Contemplar los riesgos en todos los grupos de interés.** Los líderes empresariales comprometidos han de tener en cuenta cómo la crisis afecta a todos sus grupos de interés y particularmente a empleados/as, proveedores, clientes, consumidores/as e inversores y evitar impactos negativos sobre cada uno de estos grupos, particularmente desde el punto de vista de los derechos humanos y las normas laborales. Por ejemplo, respecto a las y los empleados, se han de evitar impactos sobre sus condiciones laborales; o respecto a los proveedores y consumidores/as, reforzar las medidas de salud y seguridad en toda la cadena de valor.
- **Diseñar la estrategia empresarial posterior a la crisis.** Una acción rápida y eficaz reducirá los riesgos a corto plazo para los empleados/as y a largo plazo para las empresas y la economía. Los

líderes empresariales han de anticiparse al escenario de incertidumbre económica posterior a la crisis sanitaria, ya que, muchas empresas tendrán que cerrar temporalmente o reorientar su actividad económica durante este período.

- **Impulsar un sistema financiero orientado a la inversión sostenible a largo plazo.** Un sistema financiero sostenible a nivel global puede tener la capacidad de evitar futuras crisis (por ejemplo, relacionadas con el cambio climático o los conflictos políticos) y atenuar los efectos de futuras pandemias.

7. Conclusiones

Los consultores en la gestión estratégica del talento humano de las organizaciones deben tener en cuenta las condiciones, dinámicas y avances de las sociedades y los conocimientos que se relacionan entre sí, debido a esta situación debe tener en cuenta acciones a corto, mediano y largo plazo para satisfacer las necesidades de los clientes y de la sociedad en general.

De acuerdo con lo anterior, las organizaciones como proveedoras de servicios deben estar inmersas en los avances tecnológicos teniendo en cuenta el bienestar de su personal también tienen la elasticidad de dar soluciones con escalamiento, tales como mediante la implementación del teletrabajo y la digitalización del trabajo e innovando con procesos tecnológicos tales como el blockchain.

Pero, el personal también debe estar inmerso dentro de los cambios y deben estar en procesos de formación y capacitación continua para lograr prestar el servicio de forma eficiente, asimismo, lograr un planeación ante las crisis y cambios que se vienen desarrollando, pero, aún más, para lograr procesos de innovación ante las acciones y actuaciones administrativas en las organizaciones, teniendo en cuenta, factores como los incentivos y el bienestar del personal, y medidas de largo plazo como el time-tomarket, para lograr soluciones de autoservicio para el negocio y proporcionen ambientes de tecnología para la experimentación y la innovación.

Referencias:

- Jorquera, M. F., & Álvarez, E. H. (2011). El valor de investigar en relaciones públicas. *Revista Vivat Academia*, 778-794.
- Guerrero, O. (1997). *Principios de administración pública*. México: UNAM.
- Fedman, H. (1957). De la administración. En O. Guerrero, *Estudios de la administración pública* (págs. 157-230). New York: The McMilan Company.

- Zapata, E. L., Sepulveda Rivillas, C., & Cardona, H. A. (2010). La consultoría de gestión humana en empresas medianas. *Estudios Gerenciales*, 149-168.
- Laloux, F. (2017). *Reinventar las organizaciones*. Montevideo: Arpa Editores.
- Gonzalez, J. D., Garcia-Velasco, R., Ramirez, J. H., & Castañeda, T. M. (2013). La territorialización de la política pública en el proceso de gestión organizacional como praxis en el desarrollo. *Cuaderno de desarrollo rural*, 243-265.
- Boisier, S. (1998). Teorías y metáforas sobre desarrollo organizacional. *Austral de ciencias sociales*, 518.
- Restrepo, M. A. (2015). Análisis de los procesos de planeación, evaluación y control. *Administración & Desarrollo*, 239-243.
- León, C. G. (2012). *Administración pública y gobernanza: El papel de la ética en las organizaciones*. Ciudad de México: Porrúa.
- Oyarce, H. (2011). *Gerencia pública*. Ciudad de la Plata: CEPAL.
- Ruiz Castro, I., Aguilar, M. B., García, M. R., Gonzalez, A. H., Vega, D. A., & Velandia, A. M. (2011). Aproximación teórica a la planeación estratégica de recursos humanos. *Administración & Desarrollo*, 47-66.
- García, Concepción. (SF). Teorías de la Administración, en: http://www.letrak.com.co/alejandro/material/adm/teoremas_administrativos.pdf, disponible el 21 de septiembre de 2014.
- Cannes, F., & Shocron, G. (2021). *La irrupción de la blockchain en el ecosistema organizacional*. Buenos Aires: Universidad de San Andrés.
- Tadelis, S., & Williamson, O. (2014). Economías de costos de transacción. En C.-Y. Chang, R. Gibbons, & J. Roberts, *The handbook of organizational economics* (págs. 195-232). London: University College.
- Collante, G. d., & Flores, M. V. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el campo. *Revista Gestión Joven*, 183-195.
- Pérez, J. L. (2011). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana. Tesis Doctoral*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid & Lulu Enterprises .
- Torres, F. C., & Ramírez, D. H. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual de la Universidad Católica del Norte*, 152-164.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Benítez, L. B., Benítez, R. M., & Benítez, X. d. (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad*, 273-284.
- Newstrom, J. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Bolden, R. (2004). *What is leadership? Leadership South West*. United Kingdom: University of Exeter. Centre for leadership studies.
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review. *Harvard Business Review*, 73-93.