

¿LAS ORGANIZACIONES CONSIDERAN VITAL SU RELACIÓN CON TERCEROS?

Edwin Segura Garzón
Universidad Piloto de Colombia
Bogotá D.C, Colombia
Edwin_Segura987@hotmail.com

Abstract: Taking into account the concept of security in organizations in recent times, it can be concluded that the preservation of information assets are a key part of its business line; but still to meet the general and specific objectives, we turn to specialists in certain subjects that are directly involved in the main reason for the company through the development of its activities. This will have improved safety criteria on companies and specifically with suppliers, which provide minimum measures to ensure that the risks associated with such relationships are as small as possible, but according to the diversification of methods and processes can get to do much more efficient and beneficial.

Resumen: Si se tiene en cuenta el concepto de seguridad en las organizaciones, en los últimos tiempos se puede concluir, que la preservación de los activos de información son una parte fundamental de su línea de negocio; pero, aun así, para cumplir con los objetivos generales y específicos, se acude a especialistas en temas determinados que directamente están implicados en la razón principal de la compañía, por medio del desarrollo de sus actividades. De este modo, se han mejorado los criterios de seguridad en las compañías y específicamente con proveedores, los cuales, aportan medidas mínimas para que los riesgos asociados a este tipo de relaciones, sean lo menor posible, pero conforme a la diversificación de los métodos y procesos se puede llegar hacer mucho más eficiente y beneficioso.

Palabras claves: Subcontratación, outsourcing, Recursos, Costo.

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, las organizaciones no han sido excluidas del mundo moderno al cual estamos expuestos; con el transcurrir del tiempo, cada día es más fácil obtener información de cualquier empresa por un medio informático y/o tecnológico, y esto a su vez nos permite conocer el enfoque o la razón de su creación.

Teniendo en cuenta este punto de vista, las organizaciones han centrado su atención en el manejo de sus operaciones, con el fin de buscar una óptima administración de sus procesos y de sus recursos físicos, técnicos, económicos y humanos, los cuales, traerán consigo beneficios como reconocimiento, buena reputación, ganancias, entre otros.

Es así como aparece el término subcontratación, que, según la real academia de la Lengua, se define como: “La práctica

llevada a cabo por una empresa cuando contrata a otra firma para que preste un servicio que, en un principio, debería ser brindado por la primera. Este proceso suele llevarse a cabo con el objetivo de reducir los costos” [1]. De este modo, podemos deducir que, el principal objetivo de reducción de costos, se cumple conforme a las condiciones dadas entre las partes involucradas, pero que no sólo este ítem es el que se debe analizar al momento de finalizar un acuerdo. Es por tanto que, a partir de este momento, se analizara la pregunta, ¿las organizaciones consideran vital su relación con terceros?

II. CONTEXTO GENERAL

Anteriormente las empresas transferían toda la responsabilidad de sus operaciones al manejo de los terceros, con la idea que ante alguna falla o incidente, se vería afectada únicamente la entidad contratada bajo la premisa de mala gestión e incurriendo en riesgo reputacional; pero hoy en día, ya este concepto caducó y el impacto más significativo se lo lleva la Entidad dueña de los procesos.

Quizás las áreas más subcontratadas están enfocadas en temas de tecnología, seguridad de la información, servicios generales, mantenimiento e incluso, temas de manejo de redes sociales. Pero más allá de concretar esta relación laboral, las organizaciones deben tomarse su tiempo y analizar los riesgos asociados a esta vinculación, los cuales deben ser tratados y remediados mediante procedimientos o métodos necesarios, que a su vez, deben estar presentes ante algún percance.

Conforme a la norma ISO 27001:2013, la cual recita en el control, número 15.1 Relación con los proveedores, lo siguiente: “Debe controlarse el acceso de terceros a los dispositivos de tratamiento de información de la organización. Cuando el negocio requiera dicho acceso de terceros, se debe realizar una evaluación del riesgo para determinar sus implicaciones sobre la seguridad y las medidas de control que requieren. Estas medidas de control deben definirse y aceptarse en un contrato con la tercera parte. Se debe hacer inventario de conexiones de red y flujos de información significativos con terceras partes, evaluar los riesgos y revisar los controles de seguridad de información existentes respecto a los requisitos. Se debe considerar exigir certificados en ISO/IEC 27001 a los partners más críticos, tales como outsourcing de TI, proveedores de servicios de seguridad, etc.” [2].

A su vez, en cuanto a la gestión del proveedor, define lo siguiente en su numeral 15.2 “Las organizaciones deben verificar la implementación de acuerdos, el monitoreo de su

cumplimiento y gestión de los cambios con el fin de asegurar que los servicios que se presten cumplen con todos los requerimientos acordados con los terceros. Se debe establecer un sistema de supervisión de terceros proveedores de servicios y sus respectivas entregas de servicio. Se debe revisar periódicamente los acuerdos de nivel de servicio y compararlos con los registros de supervisión. En algunos casos puede funcionar un sistema de premio y castigo. Se debe estar atento a cambios que tengan impacto en la seguridad” [2].

Viendo lo establecido en este estándar internacional, muchos podrían pensar que las áreas que más control y regulación deberían tener son las de tecnología, por su impacto significativo dentro de la Entidad y de cierta forma, así lo es; pero en ningún momento, se debe descuidar el recurso humano, el cual, sin importar su rol en una empresa subcontratada, puede conocer y divulgar información, ya sea de manera verbal, por conocimiento u omisión de sus labores.

¿Pero de qué forma, se podría controlar que este tipo de riesgos o situaciones no se presenten dentro o fuera de la organización? Básicamente, se podría gestionar y alinear los mecanismos correctos para una buena subcontratación, con los medios descritos en la norma internacional, ya que, si se cuenta con una política de seguridad de la información con terceros, en donde se describan los requisitos mínimos de protección, se evitaría, o por lo menos, se reduciría una posible afectación a la seguridad.

De igual forma, cualquier empresa sin importar su enfoque, o su jerarquía dentro del sector al cual pertenece, debe establecer procesos, en los cuales, se pueda conocer a los aspirantes a ser subcontratados, solicitando información básica como localización, servicios actualmente disponibles, relación con otras compañías, responsables del negocio y que aportes darían a la compañía en su metodología de trabajo. Conforme a esto y, luego de analizar estos criterios, se puede tomar una decisión coherente, de quién será la entidad subcontratada que conocerá a fondo, con qué tipo de organización estará vinculada y qué parámetros están debidamente diseñados para su permanencia y relación laboral.

Bajo un esquema definido, se podría establecer un diagrama del tipo de relación establecida con el proveedor, la cual, podría ser incluida dentro del organigrama de las compañías, si a bien lo determina la dirección general. Dicho esquema se puede representar de la siguiente manera:



Fig. 1 Relaciones en la subcontratación y el suministro de trabajadores [3]

III. BENEFICIOS Y CONSIDERACIONES

Luego del análisis del entorno y de la revisión de los estándares y requerimientos mínimos exigidos en parámetros internacionales, en cuanto a la contratación con terceros, las compañías, deben sopesar los beneficios y las dificultades que traería consigo, establecer este tipo de relaciones laborales. Algunas de estas, podrían ser:

Beneficios:

- Para la empresa contratante se alcanzaría una reducción de costos considerable, ya que, una sola compañía, tendría bajo su control la operación de una actividad específica. A su vez, se establecerían exigencias mínimas de calidad en el trabajo a desarrollar, por parte del proveedor.
- Al interior de la organización, se redireccionarían los recursos económicos y se optimizaría el presupuesto en otro tipo de labores al interior de la misma, que potenciaría procesos fundamentales en los objetivos técnicos y comerciales de la compañía.
- Conforme a los acuerdos de exigencia, calidad y servicio con la empresa contratante, se podría dar un aumento en la competitividad, de cara al mercado y a otros contendientes existentes.
- Enfoque en la unidad de negocio de la compañía, ya que, se busca alcanzar los objetivos generales de la misma, sin tener que centrar la atención en procesos específicos que limitan tiempo y disponibilidad.
- Desarrollo y creación, ya que se tendrá la opción de invertir tiempo en las mejoras que requiere la compañía y de crear nuevos procedimientos y productos que cautiven a nuevos clientes.

Riesgos asociados:

- Falta de fidelidad por parte de los empleados del proveedor, ya que, al ser contratados por un tercero, no persiguen los objetivos primarios de la organización contratante, sino por el contrario, su perfil está enfocado en una labor específica de cumplimiento.
- Cuando existe un desconocimiento o una falta de planificación acertada, de los procesos y tareas que puede desarrollar el tercero, se puede caer en una segregación de funciones, la cual, desencadena una complejidad en la relación laboral y en una falta de seguimiento ordenado de los procesos subcontratados.

- Así mismo, se puede presentar la insatisfacción de personal, ya que, el tipo de contratación existente, se puede dar bajo condiciones temporales, minimizando las expectativas esperadas. Gracias a esto, en cualquier momento, se puede presentar transición continua de personal, afectando directamente el proceso para el cual fue contratado el tercero.
- Desconocimiento del proceso por parte de la organización. En este caso, el proveedor asume la total responsabilidad de su labor, cumpliendo con los objetivos específicos y entregando los resultados esperados, ocasionando que los dueños del proceso pierdan el control sobre el mismo y su metodología de trabajo. Ante esto, se debe tener claridad en las condiciones iniciales de contrato de trabajo, en donde se puede estipular una retroalimentación constante de la operación subcontratada y los requerimientos técnicos, físicos y de supervisión.
- Desentendimiento de la gerencia general con procesos subcontratados. Algunas compañías, bajo su dirección general, no conciben la importancia de la administración de procesos con terceros, y no miden las implicaciones que conlleva este tipo de relaciones. En ciertas ocasiones, no se mide la importancia del manejo que se le da a sus activos de información y, las posibles afectaciones a los mismos, en cuanto a integridad, disponibilidad y confidencialidad de cualquier dato que resida en un ambiente exterior al de su origen. Es por esto que, se necesita del total compromiso de la gerencia, durante la duración del contrato y labor.
- Falta de entendimiento y de la complejidad de la tercerización. Se debe mantener el concepto de complejidad dentro del alcance de la relación. Para esto, la estrategia, la planeación y la socialización de resultados, minimizarán el impacto de alguna afectación inesperada, en el desarrollo de actividades que podrían comprometer de manera significativa la operación de la organización, de cara a sus clientes. Si no se obtiene un control adecuado ante estas situaciones, la sociedad establecida podría fracasar, causando daños y complicaciones importantes para ambas entidades.
- Compromiso de la seguridad. Como se mencionó anteriormente, se debe procurar que, se preserven los niveles de seguridad, que toda compañía espera no sean vulnerados. Así mismo, establecer las medidas necesarias para que al momento que se materialice algún riesgo, tanto la empresa contratante como el tercero, reaccionen en los tiempos establecidos para que se cause la menor indisponibilidad del proceso gestionado.
- Contratación inequívoca por falta de recursos o falta de asignación adecuada de presupuesto. Si lo que busca la compañía contratante es ahorrar dinero, aceptando la propuesta más económica, puede incurrir en riesgos de mal desempeño, bajo conocimiento, incumplimiento y afectación en la operación. Si bien se debe establecer un presupuesto adecuado, siempre se debe buscar la mejor opción en el mercado, que proporcione una garantía en el desarrollo de la operación y de las necesidades normales del cliente.

IV. NORMATIVIDAD Y LINEAMIENTOS

Con el fin de alcanzar calidad y seguridad en los procedimientos y procesos, las organizaciones buscan dar prestigio a su razón social por medio del reconocimiento y cumplimiento de los requisitos, que se establecen en los estándares y normas existentes.

Si se pretende alinear la compañía con el estándar internacional ISO 27001, se debe tener en cuenta, los siguientes aspectos:

- El proveedor debe firmar los acuerdos de confidencialidad a todos los empleados, que mantengan algún tipo de relación con los procedimientos de la compañía contratante.
- El tratamiento de la información debe estar establecido bajo los parámetros de seguridad requerida, en cuanto a su acceso, manipulación y almacenamiento o inferencia presencial en dispositivos de infraestructura.
- El proveedor y la organización deben acordar cómo será el tratamiento que se le dará a un riesgo, si se presenta su materialización, en cuanto a los recursos compartidos de la operación.
- Se debe realizar supervisión y auditorias de manera periódica al proveedor, con el fin de validar la efectividad en la prestación del servicio y dar prenda de garantía, de que la organización si ve como vital su relación con sus terceros contratados.
- Se debe contar con toda la documentación necesaria, en la cual debe estar consignada los procedimientos de modificación en sistemas de información, políticas, desarrollo y su nivel de criticidad en cuanto al manejo de información.

En cuanto a los aspectos legales, las organizaciones deben tener en cuenta temas primordiales y normativos, los cuales así no estén referenciados en un documento son de obligatorio cumplimiento, estos son:

- Ley 1581 protección de datos personales, la cual

define lo siguiente: “La presente ley tiene por objeto desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales a que se refiere el artículo 15 de la Constitución Política; así como el derecho a la información consagrado en el artículo 20 de la misma” [4].

- Decreto 1377, la cual recita en su contenido: “Que con el fin de facilitar la implementación y cumplimiento de la Ley 1581 de 2012 se deben reglamentar aspectos relacionados con la autorización del titular de información para el tratamiento de sus datos personales, las políticas de tratamiento de los responsables y encargados, el ejercicio de los derechos de los titulares de información, las transferencias de datos personales y la responsabilidad demostrada frente al tratamiento de datos personales, este último tema referido a la rendición de cuentas” [4].
- Ley 1273 de 2009 en donde recita: “Por medio de la cual se modifica el Código Penal, se crea un nuevo bien jurídico tutelado - denominado "de la protección de la información y de los datos"- y se preservan integralmente los sistemas que utilicen las tecnologías de la información y las comunicaciones, entre otras disposiciones” [4].
- Según sea el caso, se debe hacer seguimiento y control a la circular 052 de la Superintendencia Financiera, donde se recita lo siguiente: “Estándares mínimos de seguridad que deben observarse en la realización de algunas operaciones a través de terminales, cajeros automáticos, puntos de servicio en oficinas y establecimientos comerciales y tarjetas débito o crédito” [5].

Estos son algunos de los estándares y normas establecidas para poder gestionar una buena contratación con un proveedor, en donde se involucran las medidas mínimas de seguridad, en cuanto al manejo de información, recursos, procedimientos, contratación y confidencialidad.

V. IMPLICACIONES DE UNA MALA CONTRATACIÓN O LA NO SUPERVISIÓN A UN TERCERO

Han sido múltiples los casos en los cuales por una mala planeación, por prebendas, o por falta de presupuesto, se han otorgado grandes responsabilidades a los contratistas inadecuados. El caso que se describe a continuación, refleja cómo se presenta una violación, a los acuerdos de confidencialidad y lo que desencadenó no generar concientización entre los proveedores encargados:

“Despiden al tester de tt games, que publico en twitter una imagen del mando de wii u – Nintendo wii.

Un tester de tt games publicó en twitter una fotografía de la última versión del mando de wii u, la que previsiblemente estará en el E3 2012 y llegará a las tiendas a finales del 2012 junto a la consola.

Este hecho saltó rápidamente a los medios de comunicación especializados, que tomaron la imagen y desgranaron los cambios del pad con respecto a la primera versión mostrada: sticks tradicionales, nuevos botones, un diseño ligeramente diferente, etc.

Ahora, Erlend Wollan, consultor de sistemas, asegura que el tester ha sido despedido por la filtración, que violaba el acuerdo de confidencialidad firmado con Nintendo que impedía ofrecer cualquier información sobre la consola, independientemente del formato.

El tester también puede enfrentarse a problemas legales: El desarrollador de tt games que filtró el mando de wii u, ha sido despedido y puede terminar en el juzgado. Respeten los acuerdos de confidencialidad” [6].

Casos como este, causan pérdidas económicas, manipulación no autorizada de activos de información, trámites legales, entre otros temas que afectan los objetivos de negocio de una compañía. Es por esto que ante estas adversidades se debe identificar y calificar el personal perteneciente al tercero, capacitar en temas de confidencialidad e informar de los temas regulatorios y normativos a los cuales se encuentran expuestos cada uno de los integrantes del proveedor ante la presencia de una falta a los acuerdos.

Quizás este no sea el único caso en el que se presente una violación a los reglamentos, ni tampoco sea la única empresa que se haya visto afectada, por no tener claridad o exigencias, para subcontratar un proceso. Es por esto que, las empresas no cuentan con una visión más amplia de todo lo que conlleva realizar este tipo de vinculaciones, y se desestima la definición de lo que es el fracaso, el cual se puede dar en el inicio, durante o al finalizar la vinculación. Estos son algunos tipos de fracasos que se podrían presentar:

- Actividades que no puede realizar un proveedor: procedimientos muy cercanos al núcleo central del negocio y de los cuales se puede perder el control, ya que, ante alguna adversidad, el poder de la compañía lo tendría la empresa contratista y se perdería autonomía sobre los mismos.
- Contratista incorrecto: como se ha mencionado anteriormente, la no escogencia adecuada del proveedor, evidencia durante el proceso, que no se están cumpliendo las expectativas y esto se va a reflejar, en los tiempos pactados y en la medición de los acuerdos de servicio.

- Contratos simples: Si el compromiso de la gerencia no está definido desde el inicio de la labor, hasta el final, muy posiblemente, no se establecerá un contrato, que este alineado con los objetivos de la compañía, y se pueden omitir restricciones o a su vez dar libertades injustificadas a la labor.
- “Minimizar costos: Aunque el hecho principal de subcontratar es la reducción de costos, tampoco se debe llegar al límite de la falta de inversión, ya que, así como se exige un producto de calidad, se requiere de recursos necesarios óptimos para contar con los mejores en todos los aspectos humanos, técnicos y legales” [7].

“Los riesgos asociados a esta alternativa de contratación, no muestran diferencia en la industria, simplemente están presentes en intereses potenciales como lo son la tecnología y telecomunicaciones, tecnologías de la información, industria mercantil, entre otros” [8].

Cada vez es más frecuente la materialización de los riesgos y la presencia de otros, de los cuales no es fácil documentarse o implementar medidas y, más aún, cuando a nivel tecnológico está latente la presencia de phishing, inyección de código, virus, pérdida de información de manera intencional de los empleados buscando beneficios propios, trabajadores insatisfechos, o simplemente la pérdida de dispositivos tecnológicos, sin las restricciones y controles de seguridad para dichos elementos, los cuales, incurrirían en la presencia de riesgos operacionales, financieros, reputacional y de propiedad intelectual.

Conforme a esto, las organizaciones deben determinar, como pilar fundamental en su razón principal de negocio, los procedimientos y conductos necesarios, para poder establecer una relación laboral con un contratista. Siendo así, se determinaría que es vital mantener un control y seguimiento sobre las acciones cedidas, ya que así, sea administrada por un personal ajeno, la responsabilidad debe seguir siendo del dueño del proceso, y de esta manera, se evitaría fallos en la operación, materialización de riesgos, fugas de información, disminución en la calidad de trabajo e insatisfacción de los clientes.

La injerencia en los métodos de operación de las organizaciones, puede que genere ocasionalmente inconvenientes al inicio de las labores, ya que, muy seguramente, mientras se conoce la organización, y se establecen las condiciones, lugares y labores encomendadas, no fluyan de manera eficaz las expectativas del tercero. Es por esto que, la compañía debe estar siempre sujeta al cambio, pero sin abandonar sus obligaciones principales, esto le brindaría la posibilidad de concentrarse en otros aspectos importantes de la organización, pero siempre debe tener presente la supervisión y regulación que se debe tener en cuenta en todas sus operaciones.

Ante esto, si el tema de contratación no toma la importancia que se requiere, no se puede estar ajeno, a que una falla en la seguridad se presente en cualquier momento y su nivel de criticidad sea de alto nivel, si no se cuenta con las medidas de mitigación, que pueden contrarrestar el impacto que ocasionaría. Para cumplir esto, se debe generar conciencia de la seguridad, compromiso de todos los involucrados, planes de capacitación, gestión e inversión en el mantenimiento de los activos de información y los recursos necesarios para su prolongación.

Si se tiene en cuenta este ítem, se podría trabajar otros conceptos de la compañía, como lo es la continuidad de negocio, la cual permitiría tener una proyección apropiada de los objetivos funcionales establecidos por la organización, y no caer recurrentemente en inconsistencias supeditadas a personal externo, que no visualiza con la misma importancia las funciones y el producto final de la compañía. La mejor manera de facilitar y contrarrestar cualquier necesidad es el manejo de comunicación entre las partes, ya que brindaría una pronta gestión y el trabajo en equipo reflejaría la cooperación y el seguimiento a un mismo fin.

VI. CONCLUSIONES

La subcontratación es una de las metodologías de trabajo más utilizadas en el mercado, la cual se presenta como una opción eficaz para la centralización y gestión de procesos críticos de las grandes organizaciones. A su vez permite la reducción de costos de operación, recursos técnicos y humanos, los cuales permiten la inversión en otros enfoques del negocio ya que confían en la gestión desarrollada por el tercero contratado.

A su vez, se ha podido visualizar el cambio de pensamiento y de metodología que han tenido las organizaciones, ya que su misión primordial es mantener seguro sus activos de información; así mismo su toma de conciencia se plasma en el diseño y la implementación de medidas de seguridad en su entorno y en todos los que directa o indirectamente se encuentran implicados en la obtención de sus objetivos estratégicos.

Pero como contra parte, también se ve reflejada la falta de conciencia que muchas entidades sostienen en la actualidad, ya que no dimensionan el impacto que podría tener un fallo en la gestión de la contratación de un tercero y la ausencia de procedimientos de seguimiento, evaluación, control y riesgos asociados a la transferencia de conocimiento.

Con el fin de no materializar cualquier tipo de riesgo, se debe dar la importancia necesaria en el previo y la ejecución del proceso de contratación, definir claramente un contrato de trabajo con tareas específicas, control de acceso, personal calificado, apoyo en normatividad, requerimientos legales y la presentación de los resultados esperados conforme al acuerdo estipulado en el alcance por el cual se dio el proceso de tercerizar.

Más allá de estas consideraciones, el equipo de trabajo más influyente en la importancia de subcontratar, es la gerencia general de la empresa contratante, ya que sin la presencia de la dirección, los demás integrantes de la compañía incluyendo terceros, no sentirán el compromiso que deben mantener todos ante la ausencia u omisión de eventos que representen una amenaza.

[http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/empresas-perder-el-negocio-por-el-mal-manejo-de información.](http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/empresas-perder-el-negocio-por-el-mal-manejo-de-informacion)

Es por tanto, que luego del análisis de todo el contexto que se debe tener en cuenta para poder realizar la gestión con una subcontratación, se puede determinar que este punto no se puede pasar desapercibido en el ambiente que sea, y mucho menos en los procesos otorgados al tercero.

Si se analiza el título de este artículo, se podría omitir la pregunta con la cual se planteó, y afirmar que las organizaciones consideran vital su relación con terceros; ya depende de cada cual determinar si se está preparado para afrontar las responsabilidades y las condiciones de su entorno y las medidas que esto conlleva.

VII. REFERENCIAS

[1] Definición de tercerización
Tomada de: <http://definicion.de/tercerizacion/>.

[2] Norma Técnica Internacional ISO/IEC 27001:2013, Sistemas de gestión de seguridad de la información.

[3] Relaciones en la subcontratación y en el suministro de trabajadores.
Tomada de:
http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/articles89805_recurso_1.pdf.

[4] Constitución Política de Colombia. Tomada de:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>

[5] Circular 052 de 2007 de la Superintendencia Financiera de Colombia. Tomada de:
<http://www.enlaceoperativo.com/articulo/circular-externa-052-de-2007/>

[6] Caso representativo de violación a la seguridad por un tercero. Tomada de: <http://www.meristation.com/nintendo-wii-u/noticias/despiden-al-tester-de-tt-games-que-público-en-twitter-una-imagen-del-mando-de-wii-u/1365/1778797>

[7] Universidad para la Cooperación Internacional, programa AGAPD-01, administración de proyectos III. Tomada de:
http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/AGAP/MODULOIV/semana5/GestiondeLasAdquisicionesSemana5/Ejemplo%20Trabajo%20de%20Adquisiciones%20Tema%20Outsourcing_2012%20PDF.pdf

[8] Empresas: ¿perder el negocio por el mal manejo de información?
Tomada de: