

LA TERCERIZACIÓN COMO ESTRATEGIA EN LOS PROCESOS DEL ÁREA DE  
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

DEISY JULIANA FLÓREZ ROBLES  
SANDRA PATRICIA SARMIENTO VELÁSQUEZ

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
BOGOTÁ D.C. – ABRIL 2014

LA TERCERIZACIÓN COMO ESTRATEGIA EN LOS PROCESOS DEL ÁREA DE  
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

DEISY JULIANA FLÓREZ ROBLES  
SANDRA PATRICIA SARMIENTO VELÁSQUEZ

Trabajo de grado para optar el título de Especialista de Gestión humana de las  
Organizaciones

Asesor: Dra. LUZ ESPERANZA BUITRAGO AREVALO  
Psicóloga

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
BOGOTÁ D.C. – ABRIL 2014

## **HOJA DE ACEPTACIÓN**

Firma Primer Jurado

Firma Segundo Jurado

Firma Director del Programa

Bogotá, D.C., Abril de 2014

## DEDICATORIA

A mi familia,  
Por ser mi luz y mi guía,  
gracias por su paciencia y comprensión,  
ustedes me inspiraron para lograr mis metas  
y ser quien soy ahora.

L. Juliana Flórez R.

A la memoria de mis padres,  
Quienes me enseñaron el significado  
de la perseverancia y el amor.

Sandra P. Sarmiento V.

## Tabla de Contenido

Introducción.....	8
Justificación .....	9
Planteamiento del Problema .....	10
Objetivo General .....	16
Objetivos Específicos .....	16
Marco Teórico .....	17
Del outsourcing al BPO .....	20
Tercerización en Gestión del Talento Humano .....	22
Marco Metodológico .....	27
Población .....	27
Participantes .....	28
Estrategia Metodológica .....	28
Categorías .....	31
Rol de Gestión humana en el plan estratégico de las organizaciones .....	31
Responsabilidad y ética frente al empleado .....	32
Comunicación .....	35
Liderazgo .....	36
Cambio .....	38
Marco Contextual .....	41
Reseña histórica Laboratorio .....	41
Reseña histórica Asociación .....	43
Reseña histórica ONG .....	44
Reseña histórica Constructora .....	45
Análisis de Resultados .....	47
Discusión .....	61
Conclusiones .....	67
Sugerencias .....	69
Referencias .....	70
Anexos .....	74

### **Tabla de Anexos**

Anexo 1. Guión de entrevista a profundidad .....	74
Anexo 2. Entrevista Gerente Laboratorio .....	77
Anexo 3. Entrevista Asistente Administrativa Asociación .....	88
Anexo 4. Entrevista Coordinadora General ONG .....	96
Anexo 5. Gerente gestión humana Constructora .....	115

## LA TERCERIZACIÓN COMO ESTRATEGIA EN LOS PROCESOS DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Flórez Robles, D.J.  
Sarmiento Velásquez, S.P.

### RESUMEN

Partiendo de la expansión de la cultura de tercerizar procesos en diferentes áreas de las empresas, surge la necesidad de investigar su uso como herramienta que enlaza el rol del área de gestión humana con los objetivos estratégicos de la organización.

Para la investigación se tomaron empresas de diferentes sectores, donde se conocía que existían procesos tercerizados, y que por su experiencia podían aportar a la consecución del objetivo de interpretar cómo dichos procesos se alinean con la estrategia organizacional.

Finalmente la interpretación de los resultados muestra el beneficio de los procesos tercerizados en dichas empresas y su contribución al crecimiento y transformación organizacional.

Palabras Claves: Tercerización, rol de gestión humana, estrategia, organización.

### ABSTRACT

Beginning from the expansion of the outsourcing culture in different areas of companies, it is important to do a research about its use as a tool which connects the role of the Human Resources area with the strategic objectives of the company.

To do this research, companies from different sectors were chosen. These companies were known to have outsourcing processes and due to their experience, they could contribute in the achievement of interpreting in what way such processes sided in with the organizational strategy.

Finally, the interpretation of the results shows the outsourcing processes benefits in such companies and their contribution to the organizational growth and transformation.

Key words: Outsourcing, Human Resources role, strategy, organization.

## Introducción

La presente experiencia nace de la inquietud de encontrar un vínculo entre el uso creciente del outsourcing o tercerización de procesos que se ha venido aplicando a muchas de las áreas empresariales (especialmente aquellas operativas con resultados fácilmente cuantificables), con el uso de ésta herramienta empresarial en el área de gestión de talento humano y también de cómo puede ésta área apoyar la estrategia organizacional, de manera que los empleados integren su talento a los objetivos de la organización y se enfoquen trabajando en las actividades del core del negocio.

Es así como explorando en las diferentes organizaciones estudiadas, se identificó la necesidad de poder tercerizar y originar opciones de apoyo a los procesos que no hacen parte de su actividad económica principal, pero que si la soportan, por ejemplo las relaciones laborales dentro de la organización.

El querer abordar este tema, le brindó al equipo investigador la posibilidad de mostrar de que manera las alianzas que se viven desde gestión humana son de gran valor y cómo se pueden incluir para el desarrollo de los objetivos misionales en la empresa. Desde el mismo frente, dichas alianzas estratégicas buscan mejorar y atraer lo mejor de cada cual, así se demuestra que su importancia amerita incluir la tercerización como medio para obtener resultados exitosos, gracias a la experiencia y recursos con que cuentan los proveedores y a que las organizaciones se pueden valer de ella para estructurar el apoyo que desde la Gerencia General se necesita.

Desde el inicio de la investigación, se identificó la creciente aceptación de la tercerización en procesos de gestión humana y cómo ésta involucra acciones importantes para garantizar que los objetivos de la organización se cumplan y que se involucren con la globalización de mercados, la evolución tecnológica, la implementación de planeación por procesos y las nuevas técnicas administrativas.



Dentro de las organizaciones en que se evidencio el uso de la tercerización de procesos, el equipo indagó a los actores principales del área de gestión humana, buscando interpretar su experiencia y mostrando de que manera cada uno de ellos y sus estrategias de gestión aportan a la organización; de esta manera se pudo advertir que no en todas se aplica el modelo completo sino que se tercerizan actividades puntuales y de alto impacto operacional, liberando recursos y talento para actividades de más profundidad, y en las cuales se deben centrar los esfuerzos para que la empresa sea considerada líder en el mercado.

El desarrollo de esta investigación permitió: identificar estrategias generadoras de ideas; evidenciar cómo el área de gestión humana aporta de manera positiva para la estrategia de la organización, permitiendo ser cada vez mejor y más competitivos en el mercado; conocer y aprender sobre la gestión que se usa en las diferentes organizaciones estudiadas y como en cada una de ellas se presentan tanto dificultades, como aspectos positivos de rescatar y que intervinieron para que la investigación rindiera los frutos esperados.

### **Justificación**

El uso de la tercerización de procesos que no son del *core*(la razón de ser) del negocio ha venido tomando fuerza en las empresas nacionales, las cuales han adoptado dicha práctica como una estrategia más para alcanzar sus metas, tener un mejor control de sus gastos, reducir el riesgo de capital, permitir que sus empleados se concentren cada vez más en la producción, fomentar el desarrollo y profesionalización del personal directo e inclusive, la innovación de procesos, buscando obtener altos estándares en el producto y/o servicio entregado a los clientes; en mejorar la rentabilidad de la organización, lograr que se cumplan los objetivos de los empresarios, responder como empresa a la responsabilidad social inherente a su participación en la sociedad y por supuesto, al reto de enfrentar de manera competitiva el mercado global.

En el cumplimiento de éstos propósitos participan de manera integral todas las áreas de la organización, siendo el área de gestión de talento humano una pieza fundamental en la

construcción de una estructura organizacional que sustente las acciones estratégicas, a través de la selección del personal adecuado, su posterior retención, incentivando su desarrollo dentro de la organización, la capacitación que se una a las metas organizacionales, y la evaluación asertiva para cada uno de los cargos; procesos que son susceptibles de desarrollar a través de su tercerización.

Mediante éste estudio de investigación, se pretende conocer e identificar de qué manera la tercerización de procesos, puede convertirse en un aliado para el área de gestión de talento humano, en la consecución y cumplimiento de las metas estratégicas y operativas de empresas en diferentes sectores económicos.

### **Planteamiento del Problema**

En la actualidad, se puede observar que la gran mayoría de investigaciones planteadas desde la administración empresarial y la gestión de procesos de talento humano, deben su origen al fenómeno de la globalización, detonante de una infinidad de cambios. Cambios que han venido suscitándose desde comienzos del siglo XX, siendo generadores de una serie de transformaciones a nivel sociocultural y económico-político.

Se trata de un fenómeno de dimensión global, en el cual, hoy más que antes y debido a los avances tecnológicos, se pueden ver y sentir los efectos de cualquier fenómeno económico que suceda en un país con repercusiones casi inmediatas en el lado opuesto del planeta. De ésta forma y conforme avanzaba el tiempo, las empresas grandes y pequeñas, al sentirse amenazadas por los constantes cambios, fueron adoptando nuevas estrategias que les permitieran ir adecuando sus compañías a los nuevos modelos de producción y servicio. Modelos que les proveen algunas ventajas como, la reducción de costos, que se convierte en una política de competitividad y eficiencia.

Pero las empresas también se ven obligadas a lograr más y mejores resultados desde todo punto de vista: económicos, financieros, de producción, comerciales, de calidad y servicio, gracias a mercados cada vez más exigentes y distribuidos a lo largo y ancho del planeta

Según el periodista y escritor Thomas Friedman, en su libro “La tierra es plana”, a lo largo de la historia se han presentado tres grandes eras de la globalización. “La primera abarcó desde 1492 (cuando zarpó Colón y se abrió el comercio entre el Viejo y el Nuevo Mundo) hasta 1800 aproximadamente” en la cual los interrogantes básicos eran: cómo encaja mi país en la competencia y en las oportunidades globales? Cómo puedo globalizarme y colaborar con otros a través de mi país?

La segunda gran era, se prolongó desde 1800 hasta 2000 más o menos. Esta era encogió la talla del mundo de mediana a pequeña y el agente de transformación fue la empresa multinacional. Se empieza a hablar de una economía globalizada por el movimiento de bienes e información entre continentes. Los interrogantes planteados por Friedman para esta era son: cómo encaja mi empresa en la economía globalizada? Cómo puedo globalizarme y colaborar con otros a través de mi empresa?

En su libro sostiene que desde el año 2000 entramos en una nueva era, que está encogiendo la talla del mundo de pequeña a diminuta, aplanando el terreno de juego de las organizaciones. La fuerza dinámica de ésta era es el poder de los *individuos* para colaborar y competir a escala global, a través de la tecnología, las redes de comunicaciones, la expansión de información, el acceso al conocimiento y la forma en que se facilitan los procesos. Para Friedman, el individuo de hoy debe preguntarse: dónde encajo yo en la competencia y en las oportunidades de mi tiempo? Y como puedo yo colaborar con otros individuos a escala global?

A lo largo de éste desarrollo histórico organizacional, la tercerización (outsourcing en inglés), ha evolucionado hasta lo que hoy se conoce como BPO&O (Business Process Outsourcing & Offshoring o tercerización de procesos de negocio a distancia). El BPO&O, se puede decir que tuvo sus inicios cuando las empresas aceptaron que sería mejor liberar parte de la carga de su producción a otro (procesos completos), para lo cual, dieron su primer paso al delegar algunas actividades menores en la cadena de producción, que les demandaba una amplia concentración de recursos; posterior a la

guerra las empresas ven la tercerización como la mejor opción ante la evidente necesidad de descentralizar procesos aún más complejos que impedían el crecimiento de las industrias y ante la escases de materia prima para la elaboración y terminación de los procesos de la cadena.

Sin embargo, es en los años setenta con los avances informáticos, que las empresas empiezan a confiar sus procesos a empresas especializadas y a finales de los ochenta, las grandes empresas utilizan el servicio de terceros para manejar sus sistemas de información.

A partir del año 1979, en que los Estados Unidos manifiesta su preocupación por desacelerar el proceso inflacionario que había caracterizado la administración del Presidente Carter, se desencadena una crisis económica que obliga a las empresas a reducir drásticamente los costos de operación, encontrando en la tercerización una herramienta útil para hacer más eficientes sus procesos, reduciendo riesgos, tiempos y la inversión en activos, aprovechando la especialización de los prestadores de productos y/o servicios específicos.

La tercerización se ha utilizado hasta ahora como una herramienta para descentralizar procesos y achatar las estructuras organizacionales(cambiar el esquema vertical por uno horizontal), disminuyendo inversiones en activos fijos innecesarios para la elaboración de los productos principales de la empresa (generadores de valor), permitiendo que las empresas puedan adaptarse más fácilmente a los cambios del mercado y que centralicen sus recursos y esfuerzos en el *core* de su negocio, ampliando las posibilidades de la empresa, sin delegar autoridad.

Las empresas se han dado cuenta que existen procesos, e inclusive áreas que pueden ser manejadas por “otros” con el conocimiento, la experiencia y la capacidad tanto económica como tecnológica para lograr mejores resultados, ya que es a “eso” a lo que se dedican, mientras que para la organización se trata de procesos de apoyo a su negocio.

Fue todo un reto para las compañías irse adaptando a ésta nueva forma de producir, ya que las de más experiencia en el mercado, guardaban muchos paradigmas mentales y de producción autosuficiente, los cuales tuvieron que empezar a transformar, si su propósito era el de continuar en el juego de los negocios.

En su ponencia “Prohibición del ilegal nacimiento del outsourcing, por tener fines de lucro” dentro del Coloquio “El trabajo en México: ayer, hoy y mañana”, la maestra Rosa Cózatl Sánchez, académica de la Facultad de Derecho y Ciencias de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) afirmó que “El inicio de la competencia en los mercados globales, ocasionó que las empresas decidieran que otros asumieran ciertas responsabilidades que no forman parte de sus actividades principales, surgiendo así el outsourcing.

([http://www.buap.mx/portal\\_pprd/wb/comunic/surge\\_outsourcing\\_por\\_competencia\\_en\\_mercados\\_1708](http://www.buap.mx/portal_pprd/wb/comunic/surge_outsourcing_por_competencia_en_mercados_1708))

Es así como las organizaciones dieron su primer paso al mundo de la tercerización (outsourcing) y confiaron procesos como: contabilidad, nómina, mercadeo, logística, transporte, cobro de cartera y otros que requieren inversión en tecnología, inclusive, se arriesgaron a tercerizar el proceso de vinculación del personal dedicado a sus procesos productivos.

El artículo “La producción flexible interactiva” (<http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1252/modalidad-produccion-flexible.html>), menciona a Fernando Piñeiro, quien indica: “el surgimiento de nuevas formas de organización empresarial flexible”, destacando “el modelo de red conocido como "modelo Benetton" y los denominados modelos de *redes multidireccionales* de pequeñas y medianas empresas”, para describir cómo los proveedores de servicios pueden estar diseminados por el mundo, con una casa central desde donde se coordinan tanto los resultados como la inversión, los gastos, etc.

El mismo artículo hace énfasis en los casos observados en algunos países del sudeste asiático, en especial Taiwan, China y Hong Kong en cuanto a la exportación de bienes para fabricantes americanos o europeos, por los bajos costos salariales (Castells, 1999).

En Colombia, la tercerización de procesos se ha movido dentro de la misma dinámica, al tiempo que se convierte en una fuente de subcontratación para apoyar la gestión de empresas en países desarrollados.

Un estudio realizado recientemente por la firma india Tholons, contratado por el Banco Interamericano de Desarrollo y Proexport, caracteriza al país precisamente como una 'joya escondida' por sus potencialidades de atraer inversionistas del sector del outsourcing. (<http://www.proexport.com.co/noticias/multimedia/video/Colombia-joya-escondida-del-outsourcing-en-Am%C3%A9rica-Latina>)

Por otro lado, según la firma KPMG, en lo que se refiere al surgimiento de nuevos países para desarrollar tercerización, se suma Colombia a los ya muy conocidos por prestar éste servicio, entre ellos están India, China y Malasia. Según el estudio de KPMG, el continente de América Latina es más responsable en implementación de outsourcing, y Colombia está en la lista, siendo reconocidos como “zonas amigables para el outsourcing”.

El estudio de KPMG provee un análisis profundo sobre los destinos amigables y confirma que el negocio de “Subcontratación de Procesos de Negocios” (Business Process Outsourcing, BPO por sus siglas en inglés) en Latinoamérica, a pesar de que sólo representa 4% del mercado mundial, actualmente se encuentra en expansión, y según se anticipa, representará 450,000 millones de dólares anuales a partir de 2012.

De hecho la industria de outsourcing en Latinoamérica está creciendo más rápido que en cualquier otra región en el mundo. Muchas compañías, en particular las norteamericanas, están cada vez más interesadas en hallar destinos de tercerización que no estén al otro lado del mundo y ven con interés países de Latinoamérica. En muchos

casos, éstos representan un complemento para las relaciones que las compañías ya tienen con Asia e India”, afirmó Fernando Mancilla, Socio de la Práctica de Asesoría de KPMG. (<http://actualicese.com/actualidad/2010/02/09/colombia-un-pais-atractivo-para-el-outsourcing>)

Dentro de los procesos de apoyo que están siendo tercerizados por empresas de todos los tamaños, desde multinacionales hasta pymes, se encuentran los que tienen que ver con la gestión del capital humano, con mayor razón, teniendo en cuenta el rol que ésta área a empezado a desempeñar durante la última década en las empresas, como generadora de valor y que soporta a la gerencia en el logro de los objetivos organizacionales.

La gestión humana en Colombia ha cambiado de su visión netamente operativa en la administración de personal a un enfoque en el que sus procesos se ligan a la estrategia del negocio y al logro de los objetivos de la empresa, haciéndola cada vez más competitiva en el mercado, a través de la atracción y retención del talento que conforma la organización.

Así las cosas, las personas que tienen a su cargo ésta área deben enfocarse en “gestionar el talento” con el fin de generar ventajas competitivas desde el interior de la empresa, para lo cual deben conocer e integrarse en el negocio, participando activamente en los planes estratégicos de la gerencia general y de todas las áreas, tanto productivas como de apoyo, que conforman la organización, aportando desde el conocimiento que tiene del recurso humano con el que cuenta, de cómo se puede potencializar, de cómo se puede optimizar la estructura organizacional y de cómo motivar a las personas y lograr el máximo beneficio, para ellas y para la empresa.

Para lograrlo, las empresas están empezando a tercerizar los procesos más operativos y a apoyarse en expertos para otros procesos que requieran recursos y experiencia específica, por ejemplo: estudios de clima organizacional. Una vez liberados del tiempo y esfuerzos que esos procesos requieren, quienes dirigen las áreas logran ser más efectivos en su verdadero propósito. Así las cosas, la pregunta que el grupo de

investigación se propone resolver es: ¿Cómo puede la tercerización de procesos del área de Gestión de Talento Humano, servir como herramienta para llevar a cabo la estrategia empresarial en organizaciones de diversos sectores económicos?

### **Objetivo General**

Comprender la importancia que tiene la tercerización de procesos, como herramienta para potencializar el rol estratégico del área de Gestión de Talento Humano dentro de las Empresas.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar los aspectos que componen los roles del área de Gestión de Talento Humano en el cumplimiento de la estrategia organizacional.
- Interpretar el impacto de la tercerización de los procesos involucrados en el área de Gestión de Talento Humano en las empresas que hacen parte de la investigación.
- Analizar las habilidades de los responsables del proceso de tercerización.



## Marco Teórico

Actualmente las empresas buscan implementar nuevas herramientas o instrumentos empresariales que les permitan identificar beneficios y ser más competitivos en el mercado, siendo ésta la manera de enfrentarse a los retos de una economía globalizada, en donde cada uno de los participantes juega un papel importante y por tanto se deben definir criterios que maximicen los esfuerzos para construir una estrategia que les conduzca a conseguir el éxito.

La tercerización (outsourcing) debe ser vista y estructurada como un aliado dentro de la estrategia empresarial, ya que externalizando los procesos de apoyo, las empresas pueden dar un valor agregado a su negocio, aumentando su nivel de productividad y permitiendo que se fortalezcan las áreas que son definidas como estratégicas.

Pero, que se entiende por tercerización o outsourcing? En el ámbito empresarial se encuentran diferentes definiciones, algunas de las cuales son mencionadas por Vanson (2001):

Beribart (HR PlannerNewsletter, 1996, p3): “la transferencia de la administración o gerencia de un proceso o función desde un staff interno a un proveedor externo”

Harkins (1996): “tener con un proveedor externo, de una forma recurrente, un servicio que normalmente podría ser desempeñado dentro de la organización”

KPMG (1996): “el proceso de delegación de uno o más procesos del negocio a un proveedor externo quien entonces posee, administra y maneja los procesos seleccionados basados en mediciones definidas”

Para Ben Schneider (2004), el outsourcing es “la herramienta de gestión que combina la correcta determinación de la estrategia con las medidas adecuadas para llevarla a cabo de una manera operativamente eficaz”.

Se entiende entonces que la tercerización, es más que una herramienta táctica u operativa, es una herramienta estratégica enfocada a los objetivos organizacionales, que puede ser utilizada dependiendo del objetivo que persiga la empresa, los requerimientos que ésta tenga, o de los recursos con que cuente. Es fundamental pensar que la opción a implementar lleve a la empresa a un mejoramiento continuo de sus procesos, reducción en los gastos y/o costos y que a su vez le permita concentrarse en su “Core Business” o “Actividad Principal” o también conocida como “Naturaleza de su Actividad”.

En <http://www.degerencia.com/tema/outsourcing> se enumeran los tipos de outsourcing:

1. Deslocalización: Se conoce también como Off-shoring. Se basa en la contratación de servicios a terceros que están ubicados en países que ofrecen costos menores a causa de la legislación laboral, y/o fiscal entre otros factores. (Generalmente los llamados países del tercer mundo o de economías en vías de desarrollo).
2. In-house: Este concepto se aplica cuando el servicio de tercerización (outsourcing) se produce en las instalaciones de la organización contratante del servicio.
3. Off-site: A diferencia del anterior, este concepto se aplica cuando el servicio de outsourcing se produce en las instalaciones de la propia empresa que presta este servicio.
4. Co-sourcing: Responde a una evolución más del mencionado servicio. Con ello, lo que se pretende es que la empresa prestadora del servicio comparta riesgos con aquella que la contrató.
5. Out-tasking: Una modalidad de outsourcing más focalizada hacia tareas específicas

- 6. Outsourcing total: Implica toda la transferencia de equipos, personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas al contratista.
- 7. Outsourcing parcial: Se transfieren a la empresa subcontratada solamente algunos de los servicios o personal.

Dentro de las alternativas más actuales y que han tomado fuerza en las actividades de desarrollo organizacional, se encuentra el BPO (por sus siglas en inglés Business Process Outsourcing), definido como la “delegación de uno o más procesos de negocio de uso intensivo de TI a un proveedor externo que a su vez posee, administra y gestiona los procesos seleccionados con base en indicadores de desempeño, definidos y cuantificables”(Gartner, Inc. (2010) Glosario de términos).

El BPO es conocido como una herramienta de negocios que potencializa al outsourcing como instrumento de gestión de los recursos para determinada actividad, focalizándolo al re direccionamiento de la estructura del desarrollo de los procesos, logrando así estar por encima de solo bajar los costos en la subcontratación.

	<b>OUTSOURCING</b>	<b>BPO</b>
<b>Objetivo</b>	Bajar costos con actividades poco importantes para la empresa y enfocar a todos al <i>core</i> del negocio	Transformación del negocio por alcanzar cambios importantes y mejorar el rendimiento
<b>Estrategia</b>	Operar el proceso	Colaboración mutua para transformar el negocio
<b>Propósito de Enfoque</b>	Estandarizar servicios	Servicios integrados para cambios radicales-riesgo compartido

Fuente: Autoras

El adoptar la implementación del BPO, permite a las empresas encontrar su verdadera esencia y elegir de todas las actividades, aquellas que se pueden tercerizar; ya que para poder dar éste paso, deben realizar una auto-inspección de sus procesos y así seleccionar los que no hagan parte de su *core business*.

La elección de dichos procesos se puede dar, desde los más operativos con actividades rutinarias en donde la empresa identifica que su talento humano está realizando actividades muy operativas o también, se pueden elegir aquellos procesos que son soporte para la misión y la visión de la organización. Es así como podemos visualizar que la evolución del outsourcing se ha convertido en factor clave para generar efectos transformacionales dentro de las organizaciones:

### Del Outsourcing al BPO



Fuente: (ASSENDA S.A., 2012)

Con base en el gráfico presentado por ASSENDA S.A., se puede visualizar la evolución desde el outsourcing hasta el BPO, donde se analiza que su punto de partida fue influenciado por temas de costos en labores operativas y que fue evolucionando hasta

integrarse a la estrategia del negocio, convirtiéndose en instrumento de transformación en la infraestructura, la estrategia y los planes de negocio.

Las empresas se están concientizando, que hoy día el BPO, es un instrumento muy valioso, el cual no se debe subvalorar, ya que además de servir como apoyo para afrontar crisis financieras, también se convierte en un socio estratégico cuando se pretende acceder al conocimiento de expertos para la administración de sus negocios.

El outsourcing, evoluciona de un proceso simple a uno especializado, ya que el objetivo del BPO es dejar de administrar procesos individuales, para incursionar de la mano de las empresas, a que éstas adopten una estrategia más acorde y adecuada, a partir del tipo de outsourcing que elijan y del *core* de su negocio. Con base en el estudio de ASSENDA, se pueden identificar beneficios que enmarcan el inicio de una alianza o estrategia transformacional potencializado bajo el concepto BPO:

1. Se pensará en cómo mejorar todos los sistemas de la organización, con la especialización que brinda el BPO en las tareas que no son el core del negocio, se está pensando de manera integral
2. Con el BPO se está pensando en multiprocesos que atiendan el manejo integral de todos los sistemas, se estaría alcanzando no solo metas financieras como el valor, sino también en la satisfacción por parte del cliente en el producto recibido
3. La tecnología, ya que con la evolución en el tiempo se busca estar a la vanguardia del desarrollo de nuevas tecnologías, estas mismas ofrecerán al BPO una estrategia de implementación y soporte, generando así que el cliente este a la vanguardia del manejo de los procesos

Como herramienta, el BPO empresarial se proyectará con corte estratégico, posibilitará que las empresas permanezcan activas dentro de la economía global, obteniendo mejores

y mayores beneficios y por supuesto teniendo y conociendo los riesgos que la adopción e integración del mismo pueden llevar dentro de la organización.

Por la importancia del capital humano en el desarrollo del negocio, los procesos que conforman el área de gestión del talento se visualizan como una oportunidad para la implementación de una herramienta de BPO más que de una tercerización operativa de dichos procesos, complementado con la tendencia que ha traído el área de convertirse en aliada de las diferentes dependencias y procesos misionales, así como de la gerencia general, en el desarrollo de la estrategia organizacional.

### **Tercerización en Gestión del Talento Humano**

La tercerización de procesos en el área del talento humano, ha tenido tan buena acogida que es común hoy en día encontrar diversidad de procesos externalizados, aunque las razones que motivan a cada empresa a adoptar éste instrumento varían desde poder optar por la infraestructura suficiente, o poder contar con la experticia y el tiempo necesarios que incluye el outsourcing o, simplemente, porque atraviesan una etapa de reestructuración. En cambio otras, buscan ampliar su enfoque en el negocio, re-direccionando su estrategia y especializándose en el manejo del talento humano (www.gestión humana.com 6 de marzo de 2001)

Es evidente que el talento humano se convierte en el eje central del desarrollo de las actividades de la organización y sus directivos lo saben, por esta razón la búsqueda de instrumentos que los conduzca por el camino del éxito es imparable, ya que tienen claro que será la única forma para lograr un talento humano que se enfoque en resultados, por medio de trabajo asertivo y estratégico, con desempeños superiores e integrados al *core* de la organización y para llevar a cabo sus metas y objetivos, tanto globales como individuales.

De acuerdo con el estudio realizado por Acrip Bogotá y Cundinamarca (Calderón, 2010), las prácticas de gestión humana se pueden agrupar en:

**Prácticas funcionales o de administración:** al ser las más tradicionales son las que más se tercerizan, aunque dentro del nuevo rol estratégico se ha cambiado su visión, según Acrip,

<b>Función</b>	<b>Antes</b>	<b>Ahora</b>
Selección	Búsqueda de personal	Focalizarse en la búsqueda de talentos;
Formación	Entrenamiento	Formación de competencias para la integralidad
Evaluación	Calificar el cumplimiento de tareas	Determina el valor que el trabajador agrega en función de los resultados del negocio
Planes de carrera	Organizacionales	Individuales o profesionales
Compensación	Pago de salarios	Práctica estratégica en función de la productividad
Bienestar y salud ocupacional	Perspectiva asistencial	Ofrecer calidad de vida a empleados y sus familias

Fuente: Acrip 2010

**Prácticas emergentes:** hacen parte del desarrollo organizacional.

- Medición de clima y desarrollo de cultura organizacional,
- Comunicación estratégica,
- Responsabilidad social,
- Outplacement,
- Formación de líderes

**Prácticas estratégicas:** desde el punto de vista de los gerentes encuestados por Acrip, las más importantes son:

- Gerencia del talento humano,
- Gerencia del cambio, y
- Desarrollo de liderazgo

El aporte de gestión humana a la competitividad de las organizaciones está dado en:

- Atracción, desarrollo y retención de talentos
- Creación de un ambiente y una cultura apropiados
- Alineamiento del quehacer del área con la estrategia de la empresa
- Formación de líderes
- Articulación con las demás áreas de la empresa, para interpretar sus necesidades y modelar soluciones en conjunto
- Ajustar los intereses de los individuos (tanto personales como laborales) con los intereses de la organización.

Ante estos nuevos retos, los responsables del área de gestión humana, deben apalancarse cada vez más en especialistas que les permitan minimizar el riesgo y el tiempo que se invierte en las prácticas funcionales, con el objetivo de poder dedicar más tiempo a las actividades que generan valor para la organización, basados en aspectos como la filosofía empresarial, la estrategia corporativa y el uso de tecnologías.

En concepto de la experta estadounidense Leslie Weatherly, quien labora para la Society for Human Resource Management (SHRM), las siguientes son las modalidades para tercerizar procesos en el área de Gestión Humana:

- **Servicios diferenciados:** Se terceriza un elemento de un proceso del negocio o un solo conjunto de funciones repetitivas de gran volumen a un administrador. (Verificaciones de antecedentes del personal).
- **Servicios multiproceso:** Tercerización integral de uno o más procesos de Recursos Humanos, también llamados servicios combinados. (Administración de seguridad social, planes de jubilación).
- **Subcontratación integral:** Representa la transferencia de la mayoría de los servicios de RR. HH. a un tercero, incluido el reclutamiento, la nómina, el sistema de información de recursos humanos, las prestaciones, la remuneración y las



comunicaciones. Sin embargo, la gerencia ejecutiva de gestión humana normalmente permanecería dentro de la organización, así como la planificación estratégica relacionada con la gestión del personal.

En todo caso, seguir un protocolo antes de tercerizar procesos permite asegurar el éxito del proyecto. Se sugiere entonces:

- 1) Conocer los procesos internos y su interrelación
- 2) Identificar claramente los procesos que se pretende tercerizar, su impacto dentro de la cadena de valor, el costo actual si se desarrolla internamente o el costo de no tener funcionando dicho proceso.
- 3) Determinar las entradas, características del proceso y salidas esperadas del mismo.
- 4) Expresar el objetivo que se pretende lograr al tercerizar, que se espera del proveedor, alcance del proyecto, responsables internos.
- 5) Elaborar un documento con todos los detalles.
- 6) Identificar los posibles proveedores, solicitar propuestas que respondan a los requerimientos expresados por la empresa usuaria y seleccionar al que más se ajuste, teniendo en cuenta el nivel de involucramiento referenciado por el proveedor con la gestión estratégica de la organización.
- 7) Elaborar un contrato según los requerimientos previstos y que identifique las responsabilidades de las partes.
- 8) Acompañamiento permanente de la dirección de gestión humana en la transición del proceso, reubicación de los empleados o planes de outplacement. Así como programas de comunicación a todas las áreas de la empresa, ya sea que tengan relación directa o no con el proceso, con el fin de informar y prevenir malas interpretaciones que puedan afectar el clima laboral.
- 9) Una vez establecido el proceso, la dirección de gestión humana debe llevar a cabo reuniones de seguimiento con el proveedor, revisión de indicadores y verificación constante al desarrollo de las tareas, para así identificar y aplicar los ajustes necesarios.

En Colombia no existe un estudio respecto al número de empresas que han implementado la tercerización de procesos en el área de gestión humana o del tipo de procesos que se entregan para ejecución por terceros, pero si es evidente el aumento en el número de empresas prestadoras de éstos servicios; las cuales ofrecen su experticia, un equipo de profesionales al servicio de las empresas usuarias, cuentan con los recursos tanto logísticos como tecnológicos dedicados a desarrollar las labores con alto grado de calidad, puesto que los procesos se constituyen en su razón de ser, mientras que para la empresa usuaria son procesos de apoyo.

Por otro lado, según el Informe Mundial sobre la Industria del Outsourcing y Offshoring elaborado por PwC (Price waterhouse Coopers), las empresas además de considerar el factor de costos, también exigen a sus proveedores de servicios que tengan presencia en todo el mundo, que conozcan su sector de actividad y que su personal laboral tenga cada vez una mayor cualificación. El estudio recoge la opinión de 1.850 compañías y de 620 proveedores de servicios de outsourcing en todo el mundo. En 2009 cerca de la mitad de los entrevistados (45%) consideraban el ahorro de costos como el principal motivo a la hora de elegir su proveedor de servicios externos. Este porcentaje ha caído hasta el 38% mientras que otros factores como el conocimiento del sector, la formación de sus profesionales o la presencia global de sus compañías proveedoras están al alza.

## **Marco Metodológico**

Según Valles (1999), “cualquier práctica investigadora puede concebirse como un acto que tiene lugar dentro de un contexto socio-histórico específico, en el que el investigador social toma decisiones (implícita o explícitamente) que revelan su adherencia ideológica, su compromiso”. Desde este punto de vista, y teniendo en cuenta que el equipo investigador está integrado por Administradoras de empresas, acostumbradas a realizar análisis de tipo más bien cuantitativo, se decidió considerar las diferentes perspectivas que éste conocimiento brinda y cómo éstas experiencias se pueden complementar en el estudio al cual está enfocada la investigación, esto es, al contexto socio – cultural de las empresas que han tercerizado procesos en sus áreas de gestión de talento humano.

Por lo tanto, se realiza una investigación con metodología cualitativa, con el fin de lograr una lectura amplia y suficiente que nos permita interpretar cómo la tercerización de procesos en el área de gestión humana, en las empresas investigadas, se ha utilizado en el desarrollo de la estrategia y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En cuanto a la tipología, la investigación es de carácter hermenéutico interpretativo, puesto que su alcance permite relatar cómo han sido y se han manifestado las diferentes situaciones que ha implicado la tercerización, en cada una de las empresas visitadas.

### **Población**

Del universo de empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá, el equipo de trabajo indagó por aquellas que, estando dentro de su ámbito laboral, cumplieran con la característica de tener tercerizado algún proceso del área de gestión humana. El tamaño de la muestra: cuatro (4) empresas, fue determinado durante la fase de preparación de la investigación y estuvo orientado por el previo conocimiento de las integrantes del grupo sobre el tema a tratar.

## Participantes

La selección de las cuatro empresas obedeció al objetivo de estudiar diferentes sectores económicos:

- Servicios: representados en:
  - La Administradora de la Coordinación General de una ONG, y
  - La Asistente Administrativa a cargo de las funciones de talento humano en una Asociación
- Productivo: representado en:
  - La Gerente General de un Laboratorio que elabora productos de origen natural para usos cosméticos y de salud, y
  - La Gerente de Gestión Humana de una Constructora, enfocada en proyectos habitacionales.

Estas empresas, con diferentes enfoques administrativos, necesidades internas y servicios externos, abrieron un espectro de posibilidades para orientar temas comunes desde el punto de vista de gestión humana. Además, el nivel jerárquico de estas personas les permite expresarse sobre sus propias decisiones, las circunstancias en las cuales éstas fueron tomadas y el resultado obtenido.

## Estrategia metodológica

A través de la técnica de entrevista en profundidad, fue posible escuchar a los actores que han participado en estos procesos, especialmente desde el nivel directivo o de administración y gestión de la implementación de la tercerización de actividades, ya que implica la toma de decisiones, el diseño del plan de trabajo, la comunicación a los implicados y el seguimiento y control de los proveedores.

Teniendo en cuenta algunos elementos de la Historia Oral, el equipo investigador considero pertinente incluir ésta visión del pasado en el desarrollo del estudio. Este

término se relaciona normalmente con la evolución histórica de los pueblos, desde puntos de vista como el social, político y económico; sin embargo, la memoria colectiva se convierte en una gran fuente de información en procesos investigativos como el abordado, debido a las características de cada empresa y a cómo se vivieron las etapas previa, activa y posterior a la tercerización en cada una de ellas y en los individuos, quienes al final son los que pueden transmitir su percepción de la experiencia vivida; situaciones que normalmente no están documentadas y que por lo tanto pueden parecer subvaloradas y permitir así, que no sean tenidas en cuenta en un proceso similar futuro.

Seguramente se podrán encontrar documentadas las propuestas comerciales y los comparativos financieros, pero, la historia y la experiencia del proceso? Acaso no se consideran por parecer que son subjetivas, que el momento es diferente o que no permiten análisis? Es justamente sobre ésta memoria que se basa nuestra investigación, sobre lo que tienen para decir quienes la vivieron o quienes se benefician (o tal vez, no) de los resultados, a través de testimonios que nos permitan ver los enfoques, beneficios, perjuicios, paradigmas y desde allí, los retos que enfrenta la tercerización de procesos en las áreas de gestión humana, haciendo de las subjetividades el principal ingrediente para nuestra construcción.

María Teresa Uribe, en el documento “Los materiales de la memoria”, indica que: “Para el investigador cualitativo, todas las perspectivas son valiosas: no busca la verdad o la moralidad sino una comprensión detallada de las perspectivas de otras personas.” Este es nuestro objetivo, por lo tanto, esta investigación no pretende juzgar si la tercerización beneficia o no a las empresas, sino recopilar las experiencias y mostrarlas como un precedente y como generadoras de conocimiento, a través de las maneras de percibir, de las actitudes y las interpretaciones, que del fenómeno de la tercerización, tienen quienes la han experimentado y de cómo se pueden contrastar los diferentes casos.

Con fundamento en esta base teórica, hemos seleccionado como técnica para la recolección de datos el uso de la entrevista en profundidad, aplicada a los responsables de las áreas de Gestión de Talento Humano en las empresas seleccionadas.

Para acercarnos a las técnicas cualitativas de entrevista, Valles menciona a Patton (1990:288) acerca de las “variaciones en la entrevista cualitativa” con las cuatro modalidades descritas a continuación:

- a) *La entrevista conversacional informal*, caracterizada por el surgimiento y realización de las preguntas en el contexto y en el curso natural de la interacción (sin que haya una selección previa de temas, ni una redacción previa de preguntas).
- b) *La entrevista basada en un guión*, caracterizada por la preparación de un guión de temas a tratar (y por tener libertad el entrevistador para ordenar y formular las preguntas, a lo largo del encuentro de entrevista).
- c) *La entrevista estandarizada abierta*, caracterizada por el empleo de un listado de preguntas ordenadas y redactadas por igual para todos los entrevistados, pero de respuesta libre o abierta.
- d) *La entrevista estandarizada cerrada*, caracterizada por el empleo de un listado de preguntas ordenadas y redactadas por igual para todos los entrevistados, pero de respuestas cerradas.

En este caso particular, se trabajó con una entrevista basada en un guión, que permitió dar libertad suficiente a los entrevistados, brindando la seguridad de cubrir todos los puntos de interés para el estudio.

El primer elemento en la preparación de la entrevista en profundidad fue el guión de entrevista, que fue alimentando y ajustado gracias a varias entrevistas iniciales, que no fueron aplicables por diversas razones, pero que sirvieron al propósito de optimizar las preguntas. De igual forma, la decisión de seleccionar a los Jefes o Directores de área para ser entrevistados permitió enfocar el guión.

El guion de entrevista contiene los temas y subtemas que permiten lograr los objetivos propuestos, de forma orientadora, lo cual significa que las preguntas no se realizaron de

manera textual, proporcionando espacio a respuestas amplias y abiertas por parte de los entrevistados. Estas respuestas inducían a otras preguntas, sin un orden estricto.

### **Categorías**

Teniendo en cuenta que los estudios descriptivos permiten revisar un fenómeno desde los conceptos que lo integran o con los cuales tiene que ver el estudio (Hernández, 2010, p 81) y que la mente humana es por naturaleza interpretativa, es decir que al ver algo se busca encontrarle significado (Martínez, 2006), el equipo investigador seleccionó una serie de conceptos originados en las experiencias vividas durante las entrevistas. Estos conceptos se han organizado en las categorías que se refieren a continuación:

#### **Rol de Gestión humana en el plan estratégico de las organizaciones.**

Se ha mencionado que los cambios en la estructura organizacional de las empresas, en su búsqueda por impactar los mercados, generar mayor rentabilidad para los socios y aportar, en general, tanto desde el punto de vista social como el económico, ha traído como consecuencia un giro importante en el papel del área de gestión humana, pasando de ser la encargada de actividades operativas como la selección, contratación y pago de nómina, entre otras a convertirse en un “aliado” para el cumplimiento del plan estratégico, integrándose cada vez más en el negocio.

Para lograr este objetivo, los directivos de gestión humana deben dominar lo concerniente a los procesos, tanto misionales como de apoyo, que conforman la organización y de esa forma sacar el mayor provecho del talento humano con que cuentan, identificando las capacidades, alineando con las competencias requeridas por cada cargo, generando planes de retención o atrayendo el capital intelectual que la empresa requiere.

Otra de sus funciones es lograr que las personas conozcan, entiendan y se integren a las estrategias corporativas y las consideren como parte de sus planes de desarrollo

personal, que los empleados reconozcan su entorno laboral, tanto en el área de trabajo como la posición de la empresa en el mercado y, algo fundamental, que interpreten el papel que desempeñan como proveedores para los clientes internos y las consecuencias de su labor en el producto o servicio que se entrega al cliente final.

David Ulrich (1999) expone los cuatro roles que, en su criterio, están llamados a cumplir los directivos de gestión humana:

<b>LOS CUATRO ROLES</b>	<b>ACTIVIDAD FUNDAMENTAL</b>	<b>RESULTADO TANGIBLE</b>
Socios estratégicos	Alinear a las personas con la estrategia	Ejecución de acciones estratégicas
Experto administrador	Promover la mejora continua en los procesos humanos	Construcción de una estructura eficiente
Campeón de los empleados	Entender y apoyar las necesidades de los empleados	Incremento del compromiso y capacidades
Agente de cambio de la cultura	Administrar la transformación y el cambio. Promover la capacidad de cambio.	Crear una organización renovable

### **Responsabilidad social y ética frente al empleado**

El Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE), define la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como: “la capacidad de respuesta que tiene una empresa o entidad, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona”.

En la implementación de un proceso de outsourcing, se debe entender que no solo los empleados que se integren al proceso o aquellos que se vean afectados (ya sea por



reubicación interna o por despido de la empresa), están involucrados en la RSE de la empresa, sino que, además, estas personas son integrantes de una sociedad y que su entorno se ve afectado por las decisiones empresariales. Así se estaría respetando la idea general de la visión de la RSE dentro de la organización.

El auge reciente en la implementación de políticas y prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha evidenciado que las organizaciones entienden, hoy más que nunca, que la RSE se constituye en un modelo integral de gestión que se ubica en diversas dimensiones de la empresa y de su relación con distintos grupos de interés, desde la propia cadena de valor, pasando por la gestión del talento humano, el gobierno corporativo y la gestión medioambiental, sin dejar de lado, por supuesto, los ámbitos de la inversión social privada. En este sentido el marco de la RSE supone que las compañías garanticen un desempeño sostenible en una triple dimensión: económica, social y ambiental.

Por lo anterior, las empresas deben efectuar un plan antes, durante y después de la implementación del outsourcing; encaminado a determinar el impacto, no solo social sino económico, legal y ambiental; visualizando así los puntos sensibles para fortalecer en éstos, el plan trazado, luego que, tanto quien presta los servicios como quien los recibe, garanticen los derechos laborales de todas las personas que ejercerán funciones dentro de la organización, manteniendo vigilancia mutua y concientizándose que el empleado es el núcleo del servicio.

Por último, brindar las garantías necesarias respecto a los derechos de los integrantes de la sociedad que se vieran implicados, sin perder de vista las garantías que protejan el medio ambiente, no solo del lugar donde se ejerce la labor, si no en el entorno de la comunidad de influencia.

De manera general, Adriana Bastidas Patiño (2011), identifica cuáles son los aportes de la gestión humana en la Responsabilidad Social Empresarial, así:

1. Apoyo en los procesos de dirección estratégica, con planes que le permitan identificar las necesidades de los individuos, extendiéndose hasta el nivel familiar, para aliarlas a las estrategia que se implemente en la organización
2. Identificar en todos los niveles de la organización los requerimientos que se tienen, tanto en socios como en empleados, con sus familias, clientes y proveedores, logrando así que la RSE aplique para toda la organización y que el beneficio puede identificarse como general y no como particular, por aquello de lo social
3. Ya que la gestión humana es estratégica dentro de la organización, ésta debe abarcar los planes estratégicos, manejar de forma adecuada y efectiva la información, promover planes de carrera y garantiza su aplicación, tanto en la organización como a nivel de desarrollo personal, convirtiéndose en el motor en la visualización y proyección individual y como compañía.

Para la gestión humana enfocada en la RSE, se identifican como sus principales beneficios:

1. Mejoramiento en las compromisos laborales, ya que el personal esta y se siente involucrado, así genera sensación de pertenencia con la estrategia y por consecuencia se tendrá un compromiso determinante en sus actividades laborales.
2. Elevará la calidad de vida de los empleados y por ende se sus familias, identificando los principales puntos de acción, para que la estrategia este unificada y enfocada a mejorarlos.
3. Disminuir la rotación de personal, ya que se percibirá interviniendo en los procesos de dirección estratégica y se enfocará en la ayuda social y del entorno familiar.

4. Aumentar la eficacia, con lo cual se reducen costos y se incrementan los ingresos, así la organización recibiría esto como una inversión o gana – gana, como uno de los objetivos de la implementación del outsourcing, proyectando resultados en el mediano y largo plazo.

### **Comunicación**

Se puede definir a la comunicación como la disciplina que nos permite avanzar y adaptarnos dentro de la organización. Las personas que hacen parte integral de ésta, necesariamente interactúan, comparten y buscan la eficacia alcanzando el logro de la visión, por lo cual se debe pensar una estrategia de comunicación adecuada.

Dentro del enfoque integral para la organización, Antonio S. La casa (1998) la define como: “un grupo homogéneo de herramientas que busca un efecto sinérgico de globalidad perceptiva de la organización”, que desde gestión humana se interpretaría como un adecuado acercamiento de la organización con sus empleados, buscando cada día que ellos se relacionen y se sientan identificados tanto en sus objetivos laborales como personales.

Los objetivos de la comunicación son:

INTERCAMBIO	Se busca que todo tipo de información, ideas, informes, planes sean intercambiados por todo el personal de forma fluida y racional
COORDINACIÓN	La integración y coordinación de esfuerzos de las personas hacia un mismo objetivo
TRANSMISIÓN	Emitidas en el momento y lugar adecuado, sin sufrir alteraciones y recibidas por las personas adecuadas en forma completa y oportuna
FACILITAR Y SIMPLIFICAR	El sistema de comunicaciones debe agilizar el desempeño de las personas, logrando objetivos comunes
INTEGRACIÓN	Debe estar enfocada a integrar el esfuerzo, el talento, la experiencia, la capacidad de varias personas hacia el cumplimiento de fines, objetivos y metas comunes

DIVULGACIÓN	Difundir políticas, principios, valores para que sean seguidos por los integrantes de la organización
REGISTRO	Es parte integrante de la memoria documental de la organización

Fuente: Darío Abad Arango 1991

En consecuencia, es apropiado afirmar que la comunicación es una herramienta fundamental cuando la organización decide tercerizar algún proceso, ya sea porque lo venía haciendo al interior de la misma o porque va a incorporar una nueva herramienta, por lo tanto, en manos de gestión humana (como facilitador y aliado de las áreas implicadas) está determinar la estrategia correcta para implementar el proceso, teniendo en cuenta que la comunicación efectivamente enfoca a las personas a alcanzar metas, a lograr lo que se proponen y a maximizar lo que aportan a los procesos que involucran su labor.

### **Liderazgo**

Son muchos y muy variados los conceptos que sobre liderazgo se encuentran en la literatura de ciencias como administración, psicología social, sociología o antropología; así que para este caso particular, se tomaron como base las definiciones planteadas por Guillen en “Psicología del trabajo para relaciones laborales” (2.000), según las cuales: “**liderazgo** es la influencia de un individuo sobre un grupo y **líder** la persona con capacidad de ejercer tal influencia, con independencia de los motivos que permiten a tal persona acceder al ejercicio de dicha influencia”.

Estas definiciones se apegan al interés del equipo investigador sobre la aplicación del liderazgo durante la implementación de un proceso de tercerización en una organización, ya que diferencia al líder del directivo en cuanto al tipo de autoridad que legitima la influencia sobre el grupo y tampoco se refiere al poder de la persona sino a sus capacidades para influir. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que dentro de las funciones del directivo está la toma de decisiones, el acceso a recursos administrativos, técnicos y tecnológicos.

Al tercerizar un proceso, lo óptimo sería contar en la organización con líderes innatos además de los líderes formales, puesto que la gente se acerca con más facilidad a los primeros y logran expresar sus opiniones, comentarios, posibilidades de mejora, e inclusive, controvertir decisiones, que a la postre pueden significar la diferencia entre el éxito o el fracaso del proceso.

Siguiendo con Guillén (2.000), se encuentra que él establece tres tipos de liderazgo:

1) Líder autoritario

- a. Establece por si solo las metas a lograr y las tareas a realizar
- b. Ordena los pasos y las técnicas de uno en uno, de modo que los miembros ignoran cuáles son los pasos siguientes
- c. Si alguna tarea exige cooperación, designa que compañeros integran el equipo
- d. No participa activamente en el grupo
- e. Emite críticas y alabanzas individuales

2) Líder democrático

- a. Discute con el grupo los procedimientos alternativos para conseguir las metas
- b. Todos los miembros deliberan sobre cómo actuar
- c. Los miembros son libres de trabajar con quien quieran
- d. Participa en las tareas como un miembro del grupo
- e. Emite alabanzas o critica lo realizado para mejorar, no particulares

3) Líder laissez faire

- a. Deja total libertad para que el grupo o cada individuo decida cómo quiere actuar
- b. Aclara que hay información disponible para cuando la pidieran

- c. No participa en la discusión
- d. No realiza alabanzas ni críticas

Estos tipos de liderazgo pueden darse antes, durante y después de la tercerización de un proceso en una empresa y llevar el curso a buen o mal término.

Peter Senge en su “Danza del Cambio” (1.999) presenta el mito del “Jefe héroe”, esto es, aquel líder en el cual tanto la organización como los miembros del equipo siembran todas sus esperanzas de éxito gracias a su conocimiento, experiencia, tiempo dentro la empresa, cercanía con las directivas y otras muchas razones que lo convierten en el héroe de la trama. Pero también brinda reflexión sobre cómo en la era de la “descentralización del poder” (“empowerment”) las organizaciones esperan que sus colaboradores crean en el “poder singular” de los jefes ejecutivos, reforzando la autoridad jerárquica y como se sigue optando por el líder héroe cuando lo que debemos hacer es fomentar liderazgo en todos los niveles.

Dependiendo del proyecto, del área que lo desarrolle, de la continuidad en el tiempo y de otras tantas características de crecimiento, se destacan diferentes líderes y mejor aun, se identifican líderes escondidos en medio de empleados innovadores y comprometidos.

Senge incluye en el mismo libro el aporte de Bill O’Brien, director ejecutivo ya retirado de Hanover Insurance, quien expresó: “Lo que no entienden los que insisten en que la administración imponga el cambio cultural es que un valor sólo es un valor cuando se adopta voluntariamente”.

## **Cambio**

Se han mencionado antes las exigencias que la globalización y las nuevas demandas del mercado ejercen sobre las organizaciones y cómo la necesidad de adaptación es cada día mayor, hasta llegar a entender que solo quienes estén abiertos al cambio podrán, más que sobrevivir, ser exitosos.

Hablando entonces de cambios en el mundo exterior a la empresa: en tecnología, exigencias del mercado, nuevas costumbres, clientes cada vez más exigentes, cambios sociales, políticos, intereses individuales y grupales, etc. que necesariamente deben verse reflejados en cambios al interior de las organizaciones, en nuevas estrategias de negocio, de costos, de producción, de comercialización; Peter Senge (1.999) define que: “hoy “cambio” significa programas de arriba abajo, como re-organización, re-ingeniería y muchas más “res” ”, que generan en las personas sentimientos de amenaza o manipulación, aunque se esté de acuerdo con la intención y justificación del cambio propuesto y que abren las puertas a que los empleados responsabilicen a los “ejecutivos héroes” del resultado del cambio.

Si todas las empresas, sin importar su tamaño, sector o estructura, se enfrentan a los mismos cambios exteriores, cual es la clave? Según Senge, la respuesta está en el concepto de “organizaciones abiertas al aprendizaje” que cada vez tiene mayor eco en los informes de grandes empresas (Coca Cola, First National Bancorp, Chevron, Shell Oil) que han logrado crecimientos continuos. En estos reportes corporativos se hace énfasis en que “el aprendizaje es el único recurso infinitamente renovable”. Según Senge y su equipo de colaboradores, todas las empresas tienen acceso a recursos como capital, tecnología, conocimiento; pero nadie puede comprar, duplicar ni invertir la capacidad de aprender de una organización.

Por lo tanto, la capacidad de liderazgo y el adecuado diseño de una estructura de comunicación efectiva, permitirán que el cambio ocurra exitosamente. Los líderes deberán estar prestos a identificar el potencial de sus coequiperos (pares o subalternos) y entender los procesos limitantes que se interpongan en el proceso de cambio. Senge también indica que: “sostener el cambio implica entender los procesos impulsores de crecimiento y qué se necesita para catalizarlos”, labor a cargo del líder del cambio, desarrollando además la capacidad de lograr metas colectivas acordes a las individuales de los sujetos que participen en el cambio y convirtiendo la “capacidad de aprendizaje” en parte de la estrategia de cambio.

Thomas Cummings (2.007) sugiere un conjunto de actividades para planificar, implementar y administrar el cambio:



**Actividades que facilitan un buen manejo del cambio.**

Fuente: Cummings Thomas, Desarrollo organizacional y cambio. 2.007

Se enfatiza nuevamente en el aporte que los líderes hacen al proceso desde la comprensión de los motivos del cambio, su planificación y por supuesto, durante la realización, manteniéndose alertas a los resultados del aprendizaje continuo y a la motivación de los implicados, ya sean activos o pasivos en el proceso, lograda únicamente a través de la comunicación abierta.



## **Marco Contextual**

Con el fin de contextualizar al lector sobre las empresas estudiadas, se presenta una corta reseña de cada una, indicando su razón de ser y la visión con se proyectan, para facilitar la interpretación de los casos estudiados.

### **Reseña Histórica del Laboratorio**

El Laboratorio, es una empresa Colombiana con más de 15 años de existencia, fundada como resultado de un sueño e inspirada en un país que alberga más de 55.000 especies de plantas; hoy la empresa cuenta con más de 90 productos de origen vegetal, 10 de origen animal, 12 de Proteínas hidrolizadas y 15 en Mezclas funcionales de extractos Phitomix (mezcla de Fitonutrientes).

De la mano de su fundadora, fue tomando forma para convertirse en la primera empresa dedicada al 100% a elaborar extractos de plantas medicinales que desde tiempos ancestrales se han utilizado con fines farmacéuticos (fitofármacos), cosméticos y alimenticios.

Cuenta con tecnología de vanguardia que le permite prestar servicio de análisis microbiológico, desarrollo de mixturas funcionales y el desarrollo de fitocosméticos. En el Laboratorio, están comprometidos en satisfacer oportunamente los requerimientos de Calidad, Seguridad y Eficacia en la fabricación y suministro de sus productos a través del mejoramiento continuo de la gestión, procesos y tecnología.

El talento humano está capacitado en diversas competencias, con capacidad de adaptación a los cambios en el diario accionar del Laboratorio. Sus directivas promueven el crecimiento sostenible de la organización y protegen el medio ambiente, componente que optimiza cada factor productivo para trabajar de manera eficaz en el logro de objetivos.

El Laboratorio cuenta con certificación de calidad ISO 9001- 2008, proporcionando una base sólida en gestión, aplicable a las actividades de producción y venta de extractos vegetales, fluidos concentrados y proteína animal hidrolizada.

### **Misión**

El Laboratorio tiene como objetivo investigar, desarrollar, producir y comercializar con tecnología, extractos que cumplan con especificaciones técnicas requeridas por nuestros clientes del sector cosmético, farmacéutico y de alimentos, contribuyendo a la salud y belleza, y al desarrollo del país con un correcto aprovechamiento del recurso vegetal, haciéndose participe en la cadena productiva e impulsando el buen uso de nuestros diversos recursos naturales, al tiempo que vela por la conservación de la biodiversidad y el medio ambiente, aplicando un modelo empresarial eficiente, rentable y sostenible.

### **Visión**

El Laboratorio ocupara en los próximos 5 años una ubicación privilegiada dentro de los 10 primeros productores de materia primas, cosméticos y fitofármacos en el país, participando como mínimo con un 10% del mercado nacional y un 2% del mercado exportador a Europa, manteniendo y mejorando los parámetros de calidad hasta ahora alcanzados, estabilizando sus niveles de crecimiento mediante la conformación de cadenas productivas bajo su patrocinio y modelos tecnológicos.

### **Valores**

- Honestidad
- Respeto
- Responsabilidad
- Entusiasmo

## **Reseña histórica Asociación**

La Asociación, creada en el año 2003, es un ente gremial que reúne empresas dedicadas a la construcción de estructuras de ingeniería e instalaciones, por lo general de larga vida útil. Nace como respuesta a la necesidad creciente del sector de tener un interlocutor único frente al Gobierno y la opinión pública, que defendiera los intereses de los empresarios y velara por su fortalecimiento y su crecimiento.

Dentro de los beneficios que presta a sus agremiados está:

- El suministro de información (a afiliados y no afiliados) a través de boletines, revistas, eventos, el portal web y un directorio de empresas afiliadas.
- Servicios de análisis sobre la evolución del sector y documentos especializados que apoyan la labor de las empresas afiliadas.
- Representación ante el gobierno nacional, entidades reguladoras e interlocución con organismos internacionales.
- Comunidad de negocios, por medio de la organización de eventos; misiones y encuentros empresariales, convenios empresariales y difusión de oportunidades de negocio, en proyectos del sector, para sus afiliados.
- Su estructura organizacional está encabezada por la Presidencia Ejecutiva, de la cual se desprenden las Direcciones Seccionales y las áreas técnica, jurídica, de estudios económicos y administrativa.

## **Misión**

La Asociación es un ente gremial empresarial que promueve el desarrollo socioeconómico a través de una infraestructura moderna y eficiente, defiende la institucionalidad, los principios éticos y la transparencia, busca el equilibrio en las relaciones contractuales, propende por el fortalecimiento de las empresas que intervienen en la cadena de valor y su recurso humano, e influye notoriamente en el

diseño, construcción e implementación de las políticas públicas relacionadas con el sector.

### **Visión**

La Asociación será un gremio de cobertura nacional, autorregulado, ampliamente representativo y sólido en su organización interna, en interacción permanente con sus afiliados, con capacidad de generar iniciativas empresariales, e influir en la construcción de las políticas públicas relacionadas con el sector.

### **Reseña histórica ONG**

Esta organización Internacional de ayuda médica y humanitaria que hace presencia en Colombia desde hace más de 20 años, tiempo durante el cual ha venido desarrollando proyectos de ayuda humanitaria en salud, en diferentes zonas del país.

A través de sus Servicios Móviles de Salud, atiende a comunidades vulnerables en situación de crisis humanitaria, pobreza y exclusión social, que no tienen acceso a los servicios básicos, desarrollando estrategias de atención primaria en salud. Actualmente, se encuentran ejecutando proyectos en los departamentos de Meta-Guaviare y Nariño. Enmarcados en el Modelo de Atención Primaria en Salud, desarrollan estrategias que buscan el empoderamiento de las comunidades en sus procesos de salud. La promoción y Prevención, constituyen un eje fundamental del trabajo desarrollado.

Desde ésta perspectiva, se busca brindar a las comunidades las herramientas técnicas que les permita gestionar sus propios procesos de salud.

### **Misión**

Ser una organización de ayuda médica humanitaria que busca llegar a las poblaciones más vulnerables en los departamentos de Nariño, Meta y Guaviare con un equipo de

profesionales comprometidos y con un alto sentido social, prestando atención a través del desarrollo del proyecto servicios móviles de salud.

### **Visión**

En el año 2015, la Fundación, ampliará su cobertura en Colombia en dos departamentos más, siendo reconocida como institución prestadora de servicios básicos de salud y apoyo humanitario, posicionada en el territorio Colombiano, a la vanguardia en los mejores procesos básicos de atención segura y humanizada de la población.

### **Reseña histórica Constructora**

Empresa de origen familiar, con más de 30 años dedicada a la construcción de viviendas, durante los cuales ha tenido como principal propósito entregar productos satisfactorios según las exigencias del cliente, manteniendo los más altos estándares de calidad y cumpliendo con la normatividad vigente tanto en la ejecución como en la entrega del producto final.

Además del cliente, en todas sus obras está presente el interés por el bienestar y desarrollo de los trabajadores, considerando a las personas como la clave del éxito. Por ello, se destinan todos los recursos materiales y económicos necesarios para desarrollar a los empleados y generar un excelente clima laboral.

### **Misión**

Empresa constructora de proyectos de vivienda, que busca mejorar la calidad de vida de las familias colombianas con proyectos innovadores, asegurando la satisfacción de nuestros clientes con espacios provechosos, proporcionándoles servicios integrados en el diseño, desarrollo y construcción de los proyectos, utilizando tecnología de punta y materiales certificados.

## **Visión**

En el año 2015, ser reconocidos a nivel nacional por el desarrollo de proyectos de alta calidad, respaldados en diseños innovadores, con buenos acabados, superando las expectativas de nuestros clientes.

## Análisis de Resultados

A continuación se presenta la interpretación de las respuestas proporcionadas por la Asistente Administrativa de la Asociación, encargada de las labores de gestión humana.

CATEGORIA	VIVENCIA	INTERPRETACIÓN
Rol de Gestión Humana en el plan estratégico de las organizaciones	<p>“Digamos que hay muchas cosas que podríamos mejorar en cuanto a los recursos humanos especialmente la parte de beneficios a los empleados, porque no lo tenemos”</p> <p>“Como no hay área de recursos humanos la gente piensa que no se hace nada por ese recurso humano”</p> <p>“Que le hagan entender a todos los funcionarios desde el mensajero a nuestro presidente que realmente eso es necesario”</p>	<p>La persona visualiza que los empleados podrían ser partícipes de beneficios adicionales lo cual se vería reflejado en su trabajo, fortaleciendo sus aportes a la organización</p> <p>La no existencia del área genera vacios frente al compromiso de la organización con los empleados</p> <p>La persona siente que la importancia que tiene el área de recursos humanos debe ser difundida y entendida en toda la organización, de esta manera todos trabajarán hacia el mismo lado</p>
Responsabilidad y ética frente al empleado	<p>“Pero sí hace falta una persona , que pueda también poder recibirlos, como también la reclamación de los funcionarios, las solicitudes, las</p>	<p>De acuerdo con la entrevistada, se mejoraría la situación si existiera una persona encargada que</p>

	<p>ideas, porque puede pasar que un funcionario tenga la súper idea, de que tengamos problemas con las cosas activas y el tenga una idea y él se pueda preguntar a quien le digo Milton algo a Olga o están ocupados, entonces queda sobre el aire, pero si tú tienes una persona que sabes que te vas a dirigir a esa persona y te puede solucionar, te puede ayudar es diferente.</p> <p>“te pueda llegar a decir, pagamos el 70% pero usted por un lapso de tiempo debe seguir trabajando acá y pues ese es el apoyo al funcionario, porque se va ahorrar un dinero, pero también va a ser para la organización, va a poner en funcionamiento todos sus conocimientos en pro de la organización, esa es la idea llegar a eso</p>	<p>atienda a los empleados, y puede pasar que no se estén escuchando las ideas generadoras de cambio y de mejoramiento de las dos partes teniendo en cuenta los compromisos laborales de cada quien</p> <p>La persona entrevistada siente que invertir en la capacitación del personal es una estrategia para unir fuerzas y mejorar tanto mis capacidades dentro como fuera</p>
<p>Liderazgo</p>	<p>“Mi jefe siempre me ha reconocido, incluso las personas del comité directivo me han dicho, tú tienes mucho perfil para eso, porque yo soy la que organizo los cumpleaños, que las salidas y celebraciones, eso lo hago como en tiempo extra, como un sábado decoro toda la oficina para que cuando la gente llegue encuentre la celebración del día y la amistad o algo así”</p>	<p>La persona se involucra completamente con su función y alinea sus objetivos personales con los laborales, manifiesta su liderazgo comprometándose, con pasión y vocación con su gente</p>



<p>Cambio</p>	<p>“Digamos que la idea es un largo plazo de 1 año o 2 años, si tener una persona que solo se encargue de la gestión”</p>	<p>Para la persona entrevistada es importante que la organización cuente con un área formal y que los empleados sientan que los respaldan en sus necesidades</p>
<p>Comunicación</p>	<p>“Digamos que ahora cambiamos con algo que ahora eh ... que está en el camino, la idea es que en 3 meses debamos entregar, que es la intranet, digamos que los funcionarios hay van a encontrar sus comprobantes de nomina, certificados, cartas de vacaciones, van a poder hacer solicitudes a través de ese medio, porque cómo funcionan las cosas ahora necesitan, yo envío los comprobantes de nomina por correo mensualmente o si necesitan una carta laboral, entonces me envía uno el correo o van a mi puesto y yo no estoy, pues yo hago la carta y resulta que mi jefe no está y la debe firmar entonces eso es como parte de la ruptura de la comunicación”</p>	<p>Con la intranet se pretende consolidar la comunicación en doble vía y que fluya la participación de las partes involucradas</p>

A continuación se presenta la interpretación de las respuestas proporcionadas por la Administradora de la Coordinación General de la ONG

CATEGORIA	VIVENCIA	INTERPRETACIÓN
<p>Rol de Gestión Humana en el plan estratégico de las organizaciones</p>	<p>hay personas que simplemente piensan que no existe el área de recursos humanos y los empleados por ejemplo, no tienen el apoyo o que no cuentan con el apoyo en muchas cosas, en el caso de capacitación, de formación, cuando las personas necesitan una certificación, cuando necesitan un permiso, cuando necesitan algún tipo de ayuda específica para sus familias, yo me he encontrado con varios ejemplos de personas que definitivamente piensan que su jefe directo es lo más cercano a recursos humanos.</p> <p>....y muchas personas se han acercado a mí...pues porque yo soy la referente, en este caso de todo lo que tiene que ver con la administración de personal, que me dicen exactamente que ellos no cuentan con el apoyo, ni con nada específico de recursos humanos para ellos, y ha habido muchas personas que se han ido buscando mejores oportunidades.</p> <p>también pienso que sería importante tener alguien que establezca los protocolos de formación de capacitación y formación de personal, porque considero por la experiencia que tengo de conocimiento, de que en muchos cargos se podrían promocionar</p>	<p>La Coordinadora como cabeza administrativa percibe las necesidades en cuanto a las funciones del área de gestión humana, sin embargo no las siente como una prioridad de las directivas</p> <p>Se presenta fuga de capital humano por falta de políticas de retención para los empleados, por no existir área de GH.</p>

	<p>a la gente, solamente que no existe el seguimiento para la formación y pues no se tienen las bases, simplemente se lanza una convocatoria externa, sin contar con el recurso que ya se cuenta, que ya se tiene dentro de la ONG</p>	
<p>Responsabilidad y ética frente al empleado</p>	<p>Si claro el vacío...sobre todo un ejemplo claro es el estudio...el estudio que hay, la mayoría es personal médico, que quiere tener algún tipo de especialización o algún tipo de diplomado o seminario que los actualice y pues eso no está contemplado en la ONG porque simplemente la persona tiene que estar en terreno no hay opciones, que ellos puedan tener algún tipo de capacitación,</p>	<p>Desde la administración local existe preocupación por proporcionar posibilidades de desarrollo profesional; éste no es posible bajo las actuales condiciones</p>
<p>Liderazgo</p>	<p>Si la necesidad siempre ha estado ahí como digo, yo llevo aproximadamente 3 años, pero la verdad los coordinadores generales, que son como la cabeza visible, el representante legal de la organización en Colombia tiene una alta rotación, ellos están por periodos máximos de dos años entonces el proceso o lo que la persona logre hacer en 2 años, pues nunca da para que se pueda aprobar, todo es por consentimiento en la sede en París, para que se pueda llevar a cabo, que se pueda tener un profesional una persona de recursos humanos dentro de la organización, yo veo que hay demasiada inestabilidad, hay unos cargos que son expatriados, son</p>	<p>La administradora encuentra dificultades al concretar políticas sobre la tercerización de procesos de apoyo, que permitan a las directivas desarrollar planes a largo plazo para el bienestar de los empleados y de los responsables del área.</p>

	<p>personal de afuera y ellos no duran más de 2 años en la organización, entonces es bastante complicado, que alguien llegue e inicie su nuevo trabajo, conozca la organización, conozca el terreno, conozca los empleados y se dé cuenta de la necesidad que hay ahí, pero por lo que no puede hacer nada más, no existe el tiempo ni las disponibilidades, una persona que no tiene demasiado tiempo, que está afuera, no hay como el tiempo para poder hacerlo.</p> <p>los coordinadores generales, que son como la cabeza visible, el representante legal de la organización en Colombia tiene una alta rotación, ellos están por periodos máximos de dos años entonces el proceso o lo que la persona logre hacer en 2 años, pues nunca da para que se pueda aprobar, todo es por consentimiento en la sede en Paris,</p>	
<p>Cambio</p>	<p>Si claro...el hecho de la selección por ejemplo del personal, un punto neurálgico en la organización, siento que podría apoyar un poco la labor específica de contratar personas, las personas encargadas de la selección son los jefes directos de la persona que va entrar, entonces será un medico tendrá que contratar a su enfermera a su auxiliar de farmacia, a su psicólogo, el tiene que estar en el proceso y es el directo encargado de hacerlo, si una persona lo hiciera de afuera y que estuviera conociendo el perfil y la necesidad pues seguramente, pues</p>	<p>La necesidad de cambio en el manejo de los procesos es evidente para la Administradora y aunque se considera la tercerización como opción de mejora, no se ha podido llevar a cabo por las políticas de la organización</p>

	<p>primero le quitaría trabajo a la persona en específico, como repito es el médico y segundo también se tendría una selección mucho más clara, precisa, el personal con la experiencia, con la idoneidad, que conozca sobre ayuda humanitaria, porque eso siempre se pasa por alto por ejemplo, hay personas que no tienen ni idea de lo que es el trabajo de campo y pues inician a trabajar porque lo necesitan por el sueldo, por la experiencia, pero no porque conozcan el trabajo específico que van hacer.</p>	
<p>Comunicación</p>	<p>El (el abogado) tiene relación directa conmigo, nosotros tenemos reuniones, generalmente bimensual sobre algunas tareas específicas que se tiene, entonces a él se le contacta por correo electrónico o por teléfono pidiéndole una asesoría puntual de determinada situación, el nos da su punto de vista, pero también tenemos algunas reuniones específicas con él para dar seguimiento y poder estar al día en todos los procesos que se siguen, del personal nacional sobretodo.</p>	<p>Aunque existe comunicación con el proveedor de los servicios tercerizados, se busca interactuar con mayor frecuencia.</p>

A continuación se presenta la interpretación de las respuestas proporcionadas por la Gerente General del Laboratorio.

CATEGORIA	VIVENCIA	INTERPRETACIÓN
<p>Rol de Gestión Humana en el plan estratégico de las organizaciones</p>	<p>En eso se está trabajando...y es parte de lo que la chica de personal tiene que mostrar justamente asociado con control de calidad, con gestión de calidad</p> <p>precisamente estaba diciéndole que necesitamos una persona profesional en ese cargo . . .</p> <p>creo que nosotros, ese era uno de los espacios que más teníamos abandonados y justamente todo este año nos hemos dado cuenta de que eso hay que modificarlo y que hay que mejorarlo, entonces una buena opción sería contratarlo</p> <p>Si lo reubicamos, es coordinado con gestión de calidad, para mejorar y uno se da cuenta, digamos como el desempeño del perfil de las personas, entonces se va reubicando, a veces las personas, las ve en el terreno y uno se va dando cuenta que son buenos para otra cosa</p>	<p>Con el crecimiento de la empresa, las directivas han encontrado que se revelan necesidades en cuanto a su papel frente a los empleados y cómo deben afrontarlo. Nace la necesidad de profesionalizar éstas labores, ya sea contratando una persona capacitada o una consultoría.</p> <p>Las directivas se interesan en el desarrollo profesional de los empleados, apoyándolos a nivel interno, con la confianza de los buenos resultados que se obtienen en la producción</p>
<p>Responsabilidad y ética frente al empleado</p>	<p>la gente no va (a los eventos organizados por la empresa), los que van son, se pueden contar así, de 30 van 3, bueno se volvió clase privada, pero entonces buscamos la opción de que se pudiera hacer una vez al mes una hora,</p> <p>para ellos ha sido bueno desarrollar</p>	<p>La gerencia siente un alto grado de responsabilidad por sus empleados. Inclusive cuando ellos no responden como se espera, no abandona la iniciativa sino que la modifica para ajustarla a la comodidad</p>

	<p>ese tipo de actividades,</p> <p>Todos los que llegan nuevos entran por la temporal, los que estaban adentro nunca los mande afuera, eso me parecía a mí que iba a generar un malestar muy grande, aun cuando eso era lo que yo quería, no lo hice así porque, creo que eso era muy agresivo</p>	<p>de las personas.</p> <p>Se busca mantener la tranquilidad laboral de los empleados en cuanto a su estabilidad</p>
Liderazgo	<p>realmente al principio preguntaban mucho y después me di cuenta, de que entre menos preguntaban, mejor porque eso no se puede manejar como democráticamente, si no por el beneficio de una empresa eso si</p>	<p>La toma de decisiones está centrado en la Gerencia General, con un estilo de liderazgo desde lo humanitario, dirigido al beneficio de la empresa</p>
Cambio	<p>Al principio a mí me parecía como complicado ese sistema porque no lo conocía, pero en la medida que he ido aprendiendo, he ido sintiendo qué pasa en gerencia y en todas las otras personas y como me ha afectado en lo personal. La relación con cada persona, ahora me doy cuenta que lo más fácil era que lo manejara otra persona, porque a mí me fue absolutamente difícil,</p> <p>digamos ahora es totalmente diferente a lo que pensaba hace unos años, porque antes como uno no se imaginaba de la magnitud y de la importancia de la buena evaluación previa antes de contratar con un persona y ahora después de cometer errores uno es donde aprende, para</p>	<p>Desde la Gerencia se ha asumido el cambio como una forma positiva de adaptación al crecimiento y las necesidades operacionales de la organización.</p>

	<p>eso sirven los ejercicios</p>	
<p>Comunicación</p>	<p>anteriormente, habíamos contratado una psicóloga, para trabajar en eso y ella permanentemente iba, mínimo una vez por mes hacía charlas, ella hacía encuestas para ver cómo estaba el clima, le gastaba tiempo, para hablar con cada uno de los empleados para mirar, para averiguar como ellos veían la empresa, como se sentían, evaluar todas esas cosas,</p> <p>el contar con esa compañía permanente, el que estuviera una persona de esas características, porque eso ayuda; cuando la gente puede hablar y desahogarse con una persona capacitada es mejor,</p> <p>hacemos una reunión y como por votación lo hacemos, dependiendo, porque también es importante que haya un buena empatía con los que va a trabajar</p> <p>la comunicación, es clave si, ya que si uno quiere cambiar, lo que uno debe tener es claridad y que es lo que quiere cambiar de su empresa, debe tener claro qué necesidades tiene, como la auto comunicación, luego entregar todo esto a los que van a hacer todo el trabajo</p>	<p>Es una organización preocupada por conocer lo que piensan y sienten sus empleados, con una Gerencia de puertas abiertas; aunque en ocasiones la información desde la dirección hacia los empleados se dificulta un poco.</p> <p>Se buscan los mecanismos para lograr comunicación entre pares y de los jefes con sus subalternos. También para dar a conocer el estado de procesos especiales realizados por el Laboratorio</p>



A continuación se presenta la interpretación de las respuestas proporcionadas por la Directora de Talento Humano de la Constructora.

CATEGORIA	VIVENCIA	INTERPRETACIÓN
<p>Rol de Gestión Humana en el plan estratégico de las organizaciones</p>	<p>“Talento humano posee un área estratégica de la compañía en donde es la que le hace un acompañamiento a la gerencia para desarrollar su plan estratégico”</p> <p>“ El área de talento humano aunque se ha avanzado mucho en ese tema ya no lo ven como el que paga la nómina y el que se encarga de los pagos de la gente, no, ya se están dando cuenta que es un área que tiene que estar inmersa en todos los procesos que maneje la empresa, en todos”</p> <p>“ Y esto ha hecho que también, que todo esto que hemos venido trabajando con Mavi, nos ha hecho que las áreas vean que el talento humano no es el área enemiga”</p> <p>“Empezamos a mirar todos los procesos que teníamos en talento humano y cuáles eran los que más impactaban directamente con la gente”</p> <p>“Porque mira, algo que arrancamos como un proceso de coaching o entrenamiento, ya lo estamos expandiendo a un tema de servicio al cliente, que es lo que básicamente</p>	<p>Para la directora de Gestión humana, el área es proyectada e identificada como área estratégica dentro de la organización</p> <p>La directora percibe que el área ha evolucionado positivamente y ha buscado que la acepten frente a los demás procesos de la organización</p> <p>Gestión humana apoya los procesos de la organización, y con la el aliado en el proceso de tercerizar se muestran mejor que antes</p> <p>La persona identifica los motivos y la lógica a seguir en el proceso de tercerizar</p>

	<p>nosotros hacemos, que es vender un servicio”</p>	
<p>Responsabilidad y ética frente al empleado</p>	<p>“ Desde que metimos a todas la áreas en el procesos de liderazgo, pues ellos, ya los directores son más conscientes de saber qué es lo que quiere su gente”</p> <p>hoy en día la ley nos ha implementado muchísimas normas en el tema de manejo de personal, en el tema de, por ejemplo en el sistema de gestión de salud ocupacional, está el subprograma de riesgo psicosocial, se están creando comités de convivencia y demás cosas, todo esto tiene que ver con la interacción o las relaciones que existen dentro de la compañía.</p> <p>“Mavi Consultores fue el que nos entregó una propuesta de cómo se podría empezar a manejar el proceso, pero la Gerencia obviamente lo recibe, lo analiza y él dice “no, yo quiero que le dé este enfoque”, entonces ahí se le hace un cambio a la propuesta inicial y ya una vez definida completamente con la Gerencia”</p>	<p>Se busca tener un modelo integral de gestión donde no solo impacten su labor directa sino se proyecte a las demás áreas</p> <p>Para la directora, el hecho de integrar a los directivos al proceso de coaching, permitió que se fortalecieran en la responsabilidad que tienen frente a sus subalternos</p> <p>La organización identificó que podía fortalecer y engrandecer la labor de los jefes y gerentes para que fueran integrales no solo pensando en el hacer sino también en el ser</p>
<p>Liderazgo</p>	<p>“Que es muy distinto ser el jefe a ser un líder; entonces esa parte fue</p>	<p>La gerencia lideró desde el inicio el proceso de tercerización, enfocando a</p>



	<p>“Ha sido muy bueno el proceso que haya sido tercerizado o sea esa parte como tal en la parte electiva es buenísima porque también me ha dado a mi herramientas para arrancar a desarrollar procesos ya directamente de la parte media hacia abajo”</p>	<p>positiva lo que se venía haciendo, pues el cambio con la firma consultora hacia ver el proceso transparente</p> <p>La introducción del cambio que se tercerizó se ha utilizado como herramienta multiplicadora dentro de las áreas medias hacia abajo</p>
--	---	--

## Discusión

Son evidentes las consecuencias que ha tenido la globalización y con ella, las nuevas dinámicas de mercado internacional que obligan a una continua y cada vez más acelerada innovación en las corrientes de administración estratégica en las organizaciones. Dentro de ellas se ha introducido, cada vez con mayor fuerza, la estrategia de tercerizar procesos operativos que se consideran de apoyo, como el soporte informático, labores contables o de servicio al cliente. En ésta categoría se encuentra el procesamiento de nómina, proceso que hasta hace poco se consideraba función esencial del área de gestión humana.

Los estudios realizados por diferentes entidades muestran una proyección hacia el aumento en la demanda de tercerización de labores en las áreas de gestión humana, teniendo como motivo no solo la disminución de costos, sino que la tercerización se está aceptando como una fuente de conocimientos profesionales globales y diversos que de otra manera serían inalcanzables para las empresas, por la inversión en recursos tecnológicos y en capital humano para gestionarlos. De igual forma, la tercerización se reconoce como una herramienta valiosa para mejorar el servicio al cliente, tanto interno como externo.

Estas circunstancias dieron origen a la pregunta que se plantea en la presente investigación: ¿Cómo puede la tercerización de procesos del área de Gestión de Talento Humano, servir como herramienta para llevar a cabo la estrategia empresarial en empresas de diferentes sectores económicos?

El cuestionamiento tiene dos frentes:

- 1) Observar el paradigma de la tercerización como una sencilla táctica para facilitar procesos o usarla (bajo una nueva visión) como una herramienta empresarial estratégica.

- 2) El papel de las áreas de gestión de talento humano en el desarrollo del plan estratégico de la organización y las directivas del área como socios estratégicos internos y su contribución en la infraestructura, transformación y cambios de la empresa.

El uso de la entrevista en profundidad con personas encargadas de la dirección de las áreas de gestión del talento humano llevó al equipo investigador a reflexionar desde la óptica de quienes toman decisiones, pero también de quienes están llamados a replantear su propio rol como gestor de cambio, líder y responsable de una comunicación fluida y efectiva frente a procesos innovadores.

Partiendo del hecho que las empresas estudiadas fueron seleccionadas por tener procesos tercerizados y que las personas entrevistadas ya se encontraban familiarizadas con el concepto de tercerización, sus beneficios, formas de implementación, objetivos y funcionamiento, el primer paso del proceso investigativo fue reconocer las situaciones o eventos que motivaron la externalización de dichos procesos, encontrando diferentes experiencias personales: ya sea porque participaron en el diseño, planeación e implementación como es el caso de la Gerente de gestión humana de la Constructora o porque al asumir su cargo ya encontraron procesos que estaban tercerizados por política de la organización como en el caso de la ONG, o porque durante el desarrollo de sus actividades cotidianas contrataron los servicios, respondiendo a una necesidad puntual como ocurrió en el Laboratorio y en la Asociación.

En los casos estudiados se encontró que ninguna de las empresas externalizan totalmente los servicios concernientes a gestión humana, si no que delegan partes específicas del proceso como son: reclutamiento, selección y capacitación en la Asociación, Coaching a los niveles directivos en la Constructora, asesoría legal en la ONG, y actividades de bienestar en el Laboratorio. En éste último existe la tercerización del personal a través de una Empresa de Servicios Temporales (EST), lo cual se constituye realmente en una figura de intermediación laboral, más que en un real outsourcing de procesos de gestión humana, ya que el personal está distribuido en los diferentes procesos productivos del

Laboratorio. Cabe aclarar, que en ninguno de los casos las labores tercerizadas hacen parte de la actividad principal del negocio, corroborando una de las principales condiciones que caracterizan la definición de outsourcing o tercerización; más bien se pudo observar que generan espacios de soporte a las funciones de gestión humana y apoyan los procesos misionales de la organización, bajo la responsabilidad de la gerencia general en coordinación con gestión humana, según expresaron los entrevistados.

Respecto a las clases de outsourcing encontradas en el contexto del presente estudio, se identificó que en la Constructora se aplica el concepto de in-house, ya que todas las actividades del Coaching se desarrollan en las instalaciones de la empresa con presencia del proveedor del servicio. El caso del Laboratorio encaja en la clase de co-sourcing, ya que con la Empresa de Servicios Temporales que utilizan se comparte el riesgo laboral y la responsabilidad contractual. La ONG presenta una mezcla de opciones, la primera es el out-tasking ya que se focaliza en las actividades de asesoría legal de la organización y también se identifica que existe el off-site por que el servicio tercerizado se presta desde las oficinas del profesional contratado, con mínima presencia dentro de la misma organización. Finalmente, en la Asociación existe la clase de outsourcing denominada Parcial, teniendo en cuenta que el proveedor presta los servicios de reclutamiento y selección y una vez el candidato es aceptado, la Asociación se encarga de continuar con la logística de contratación de la persona.

En todos los casos fue manifiesta la delegación de procesos específicos, como apoyo a la operación del área de gestión humana, sin profundizar en estrategias organizacionales que conlleven a la transformación del negocio, que es la fase que caracteriza la evolución del outsourcing al BPO. Es decir, que en éstas empresas aun no se plantea una externalización integral sino que se ceden funciones independientes, en las cuales no hay uso de alta tecnología o de una gran inversión de recursos.

En cuanto al objetivo de la tercerización de los procesos de Gestión Humana en las empresas estudiadas, las motivaciones fundamentales encontradas son:

- El desarrollo de su talento humano, fomentando el liderazgo de los niveles medios.
- No contar con la infraestructura suficiente para afrontar las labores que se están tercerizando, según evidenciaron las personas entrevistadas en la ONG y en la Asociación.
- El interés por reestructurar las diferentes áreas operativas, en todos los casos.
- Lograr que el talento humano se enfoque en resultados y se identifique con los objetivos estratégicos de la organización, tal como lo expresaron la Gerente general del Laboratorio y la Gerente de gestión humana de la Constructora.
- La integración del área de Gestión Humana en la estrategia de la organización, evidenciado en la constructora, está bajo la línea de la definición de outsourcing presentada por Schneider (2004).

Ahora bien, el aporte de gestión humana en aquellas empresas donde esta clara y formalmente definida el área, se demuestra en su tendencia por ajustar los intereses de los individuos, tanto personales como laborales, con los de la organización; implementando tácticas o estrategias de atracción, desarrollo y retención del talento que se evidencian en la baja rotación de personal manifestado en la Constructora, en la Asociación y en el Laboratorio, donde cuentan con empleados de más de 10 años laborando.

En la Constructora, la Gerente de gestión humana hizo énfasis en cómo en sus inicios, el área se denominaba Departamento de personal y que gracias a la disposición de la Gerencia general en coordinación con las personas encargadas del área, se ha presentado una evolución sustancial, con la madurez personal y profesional mostrada en el tiempo por las personas que han encabezado el área y como consecuencia, en los procesos y la forma de afrontar el aporte del área hacia la organización en general, progresando hasta la estructura actual del área de Gestión de talento humano, pasando de las funciones tradicionales a involucrarse en el desarrollo organizacional.



Durante las entrevistas, progresivamente se encontraron temas comunes como:

El rol de gestión humana en la estrategia organizacional. Se comprobó en la Constructora cómo, al reenfocar el propósito del área atendiendo necesidades estratégicas y buscando satisfacer tanto a los clientes internos como externos, se logra que los jefes de las áreas operativas redefinan su responsabilidad frente a sus subalternos y que logren sus objetivos operacionales a través de los logros de los empleados.

En cuanto al Laboratorio, la Gerente general manifestó durante toda la entrevista, la importancia que tiene el bienestar de los empleados en el resultado de su trabajo, razón por la cual, dentro de la planeación estratégica de la empresa está definido mejorar el perfil de la persona encargada en la actualidad, por una profesional con mayor experiencia, que pueda proyectar como satisfacer las necesidades de los empleados y enfrentar los retos que la innovación del área implica.

En la ONG y en la Asociación, las entrevistadas manifestaron que se han sentido las consecuencias de no tener área encargada de la gestión humana, traducido en que en la ONG la rotación es alta y en la Asociación se presentan un importante número de quejas por falta de atención a las necesidades de los empleados.

Responsabilidad y ética frente al empleado. Por supuesto uno de los principales propósitos de gestión humana es promover la responsabilidad que la organización tiene frente a las personas que laboran para ella, no solo en temas contractuales, que por supuesto son de primer orden, sino con la seguridad física de las personas y con su desarrollo profesional y personal. En el Laboratorio se encontró un interés muy particular de la Gerente General por mantener un grupo de personas motivadas por su trabajo, a través de la identificación de capacidades y la reubicación laboral de acuerdo con estas. También se encuentran actividades de bienestar, que han sido reacomodadas según la acogida y las sugerencias de los empleados; y finalmente, la posición de la Gerencia ante el uso racional de los servicios de la Empresa de Servicios Temporales, al

tomar como política, mantener contrato directo con los empleados antiguos, a pesar del beneficio económico y logístico que podría representarle el cambiarlos a la EST.

En la Constructora, uno de las consecuencias de la implementación del Coaching dirigido a los Jefes de área, ha sido, en palabras de la Gerente de gestión humana, lograr que sus líderes actúen “no solo pensando en el hacer sino también en el ser”. Superando los temores que el cambio genera y adaptándose al reto mencionado por Dave Ulrich: “El área de RR.HH. debe comenzar a ver al cambio como un amigo y dejar de verlo como un enemigo, como una oportunidad y no una desgracia, como una ventaja competitiva y no un obstáculo, y como una fuente de valor y no como un impedimento a vencer” generando el valor suficiente para la puesta en práctica dentro del cambio de la organización.

En la ONG y en la Asociación, se identificó la necesidad de constituir un área que se encargue de responder a las necesidades de los empleados, ya sea de manera directa o a través de la tercerización de procesos de capacitación, entrenamiento y desarrollo de carrera, realizando un proceso previo de identificación de competencias, evaluación de cargos y definición de perfiles.

Por supuesto, el tipo y la capacidad de liderazgo en cada uno de los casos fueron y siguen siendo determinantes en los resultados del área de gestión humana como tal y en el uso y conveniencia de los procesos tercerizados. En la Constructora y el Laboratorio, las decisiones fluyen de manera más adecuada y alcanzan a la totalidad de la población de la organización; mientras que en la Asociación, los planes y el impulso de las funciones pertinentes a gestión humana se ven afectados por elementos burocráticos y en la ONG por políticas de nivel global, que aplican en los diferentes países donde actúa.

Los procesos de tercerización de actividades inherentes al área de gestión humana generan obligatoriamente la aparición de cambios. El manejo adecuado de éste cambio es definitivo en el éxito o fracaso del proceso. Este manejo incluye retos en cuanto a planeación, implementación de nuevas prácticas, capacidad para administrar la

transformación cultural y organizacional, ajuste a la nueva infraestructura y muy importante, la inclusión de los empleados para lograr una sinergia hacia el objetivo planeado. Todos estos sub-procesos implican una estrategia de comunicación eficiente, amplia, honesta y suficiente para involucrar a todos los empleados, sea que participen directa o indirectamente del proceso de tercerización. Estos rasgos fueron debidamente aplicados en la implementación del proceso de Coaching en la Constructora, con un proveedor intensamente involucrado en el proceso y gracias a la dirección y compromiso visibles de la Gerencia general, lo que ha permitido que los resultados se extiendan a todos los niveles de la organización.

### **Conclusiones**

Todas las personas entrevistadas coinciden en opinar que al entregar las labores que son de apoyo y con alto contenido operativo, es posible encaminar tanto los recursos como la fuerza laboral del área de gestión humana al desarrollo del capital intelectual de la empresa, con programas de integración de los empleados a los objetivos organizacionales. Esta visión es coherente con la definición de tercerización, según la cual las actividades tercerizadas no hacen parte del core del negocio, pero si lo respaldan de manera significativa, tal como se percibió en todos los casos investigados.

La evolución del rol del área de gestión humana es innegable en el caso de la Constructora, ya que desde sus inicios en la empresa, han mantenido la idea de desarrollo como aliados fundamentales de la Gerencia general, afrontando retos tanto profesionales como personales, desde la Dirección del área, pasando por sus colaboradores e integrando a los pares (directores) de otras áreas, haciendo que su función sea mucho más productiva y generando confianza en las personas. Los procesos tercerizados han rendido frutos importantes que se han multiplicado en los demás departamentos, llegando a reestructuraciones que no se habían contemplado antes.

Uno de los principales objetivos de la tercerización es aprovechar el conocimiento y la experiencia de los profesionales que proveen los servicios, e inclusive los recursos

tecnológicos y de infraestructura de éstos, en beneficio de las empresas que buscan dicho soporte. Durante la investigación se notó que los responsables del área encuentran muy útil contar con ésta colaboración, que de otra manera no podrían tener, puesto que significaría gastos adicionales a las empresas, los cuales en algunos casos, ni siquiera están contemplados – como en el Laboratorio - o no son representativos dentro de las políticas de la entidad y ni siquiera se consideran fundamentales para garantizar su permanencia en el mercado – como en la ONG y en la Asociación.

En cuanto a las clases de outsourcing, como ya se describió, hacen presencia varias de estas, evidenciando que se ajustan a las necesidades de cada una de las empresas, debido a su variedad de opciones.

En consecuencia, es fácil identificar que el BPO en toda su extensión, no hace presencia en ninguno de los casos de estudio, ya que en todos se trata de delegación de procesos específicos, sin compartir riesgos ni intervenir en la estrategia organizacional de manera directa.

La capacidad de liderazgo se evidencia como un factor determinante tanto en la decisión de externalizar algunos procesos, como en la implementación, evolución y resultados de dichos procesos tercerizados, que se encuentran en la Gerencia general en los casos de la Constructora y el Laboratorio. Este liderazgo se hace presente en la forma como las organizaciones han afrontado los efectos del cambio, inherentes a la implementación de procesos tercerizados, a la forma como han comunicado a los empleados en todos los niveles y por supuesto, a la integración que han logrado de los mismos como parte de la responsabilidad ética y social que muestran, más por convicción que por obligación.

Mientras que en la ONG y en la Asociación, las directivas no muestran mayor interés en la implementación de un área de gestión humana debidamente estructurada y por lo tanto, no se encuentra inversión económica ni proyectos a nivel de planta ni tampoco para tercerizar procesos que podrían mejorar el contexto laboral, evidenciado esto en la alta rotación, en innumerables quejas de sus empleados y en débiles procedimientos de

gestión humana, concentrada más en la operatividad que en el desarrollo. En el caso de la ONG, por ser de nivel internacional, el concepto de tercerización de procesos es una herramienta de uso común y existe como política global, aunque se percibe una aplicación superficial y encaminada principalmente a reducción de costos.

### **Sugerencias**

1. Generar estrategias de apoyo a través de la tercerización de procesos para que el área de gestión humana sea involucrada e identificada como aliada dentro de los objetivos organizacionales. Evidenciando la importancia de su labor y promoviendo el respaldo que necesita dentro de la organización
2. Potencializar las actividades que se llevan a cabo dentro de gestión humana promoviendo el desarrollo de los individuos, alineado con los objetivos organizacionales.
3. Mostrar de manera detallada las alianzas que desde gestión humana se pueden hacer con las demás áreas de la empresa, para que se presenten como herramientas de respaldo a la misión y visión organizacional.
4. La tercerización de procesos de gestión humana debe estar alineada con el plan estratégico de la organización y con el desarrollo del mismo, a través de etapas planeadas y con participación de quienes intervengan, ya sea como facilitadores o como ejecutores y de aquellos a quienes el cambio afecte directa o indirectamente.
5. Implementar un protocolo de necesidades antes de decidir la tercerización de los procesos
6. Las directivas de la empresa en coordinación con la gerencia de gestión humana, deben evaluar la conveniencia en cuanto a costos y ventajas competitivas, pero también, al impacto que la tercerización de sus procesos tenga en el ambiente laboral, anticipando las acciones a tomar por parte de Gestión Humana como líder estructural del proceso.

## Referencias

- Abad Arango Dario, Elementos básicos de la dirección. Aplicaciones a la empresa. Bogotá. 1991. Legis
- Muñoz Victor, ASSENDA. Festival emprendedor, tendencias BPO (En línea) 2010. Citado el 23 de Mayo de 2012  
[http://www.bogotaemprende.com/documentos/3874\\_tendencias\\_bpo.pdf](http://www.bogotaemprende.com/documentos/3874_tendencias_bpo.pdf)
- Calderón Hernández Gregorio, Naranjo Valencia Julia, Alvarez Giraldo Claudia. Gestión Humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones. 2010. Acrip
- Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial. ¿Qué es la responsabilidad social empresarial? (en línea)  
<http://www.icesi.edu.co/blogs/paoladministradora/files/2012/06/que-es-rse.pdf>
- Colombia: en las ligas mayores de la industria de outsourcing. Catálogo de outsourcing y servicios. 4ª edición. 2013Legis
- Cummings Thomas G. / Worley Christopher, Desarrollo organizacional y cambio. Editores Cengage Learning S.A. 2007
- David Trujillo Natalia y Galvis Daniela, Busuness Process Outsourcing (BPO) y Outsourcing (Tercerización) en Colombia. Biblioteca digital icesi.edu.co 2012
- Bastidas Patiño Adriana. El outsourcing: estrategia expresada en un contrato empresarial. Artículo tomado de la investigación “El outsourcing: riesgos y beneficios en su implementación por parte de empresas privadas”, proyecto financiado por la Institución Universitaria CESMAG (Pasto, Nariño, Colombia) 2011. Revista Republicana No.10.

- El outsourcing o tercerización. <http://www.degerencia.com/tema/outsourcing>
- Estado del arte de la gestión humana en Colombia. Informe ejecutivo. 2010. Revista Hombre & Trabajo. Acrip
- Evidencias del Avance de la RSE como modelo integral de gestión en las organizaciones [http://www.andi.com.co/pages/proyectos\\_paginas/contenido.aspx?pro\\_id=1767&IdConsec=9014&clase=8&Id=5&Tipo=3](http://www.andi.com.co/pages/proyectos_paginas/contenido.aspx?pro_id=1767&IdConsec=9014&clase=8&Id=5&Tipo=3)
- Friedman Thomas L., La tierra es plana, Farrar, Straus and Giroux. 2005
- Gestión humana como business partner de la organización. Edición 9. 2013. Revista Gestión humana. Legis
- Guillen Gestoso Carlos, Guil Bozal Rocío, Psicología del trabajo para relaciones laborales. McGraw Hill 2.000
- Hernández Sampieri Roberto, Fernandez Collado Carlos, Batista Lucio Pilar. Metodología de la investigación. McGraw Hill. Bogotá 2010
- La estrategia de BPO&O (tercerización), ¿una opción de servicios para Colombia? [virtual.uptc.edu.co](http://virtual.uptc.edu.co) 2013 Revista Semilleros de investigación.
- Lacasa, Antonio S, Gestión de la comunicación empresarial. Barcelona 1998. Editorial Gestión 2000
- Martínez M. Miguel, La investigación cualitativa (Síntesis conceptual). Revista IIPSI. Facultad de Psicología. UNMSM Vol 9 No.1 2006
- Muñoz, A. (1986), Liderazgo e influencia en el grupo. En J. Mayor (coord.) Sociología y Psicología Social en la educación. 365-380. Madrid: Anaya

Operti, Fabrizio.” El mercadeo mundial de servicios globales y las oportunidades para Colombia”. (En línea) 2010. En internet [http://www.icesi.edu.co/imgs/offshoring\\_marzo\\_2010.pdf](http://www.icesi.edu.co/imgs/offshoring_marzo_2010.pdf)

Outsourcing: ¿Alternativa de valor de gestión humana para ser business partner? Edición 8. 2013. Revista Gestión humana. Legis.

Schneider, Ben, Outsourcing la herramienta de gestión que revoluciona los negocios. Editorial Norma. Bogotá 2004.

Senge Peter, La Danza del cambio. Editorial Norma 1999

Tercecerización laboral y dignidad humana. Revista Javeriana. Número: 758 Año: 2009 Páginas: Páginas:36 - 44

Tercecerizar o no tercecerizar, esa es la cuestión. 2012. Revista de Logística. Legis

Ulrich Dave. Campeones de Recursos Humanos. Ed. Granica. 1999

Uribe de H., María Teresa. Los materiales de la memoria. Tomado de: La investigación cualitativa. Módulo 5 Curso de Especialización en la modalidad a distancia sobre investigación en las Ciencias Sociales ICFES – INER, 1993: pp 15-77

Valles Miguel S, Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional. Editorial Síntesis, Madrid 1999

Vanson, Sally. The Challenge of Outsourcing Human Resources. Ediciones SpiroPress Londres 2001



Weiss Anita, Seco Martín Enrique, Ríos Herrera Julia Liliana. Cambio empresarial y tecnologías de información en Colombia. Nuevas formas de organización y trabajo. Universidad nacional de Colombia. Facultad de Ciencias humanas. Centro de estudios sociales CES 2010

**Anexo 1.****Guión de entrevista en profundidad para los encuentros en campo con Jefes/  
Gerentes del área de Gestión Humana en empresas que tercerizan procesos**

Buenos días/tardes, señor (a) ....., mi nombre es ....., hago parte de un equipo de investigación como estudiante de la Universidad Piloto de Colombia en la Especialización Gestión Humana de las Organizaciones. Con mis compañeras estamos trabajando nuestra tesis de grado en el tema **“LA TERCERIZACIÓN COMO ESTRATEGIA EN LOS PROCESOS DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO”** con el objetivo de conocer la percepción que tienen los de Jefes/Gerentes del área de gestión humana, respecto a los resultados que se dan como consecuencia de la tercerización de procesos en su área y respecto a la gestión integral con las estrategias de la empresa.

Toda la información que Usted nos pueda brindar, será utilizada únicamente con carácter académico y estrictamente confidencial.

El desarrollo de la entrevista será a manera de conversación, la cual, podrá ser grabada sólo si usted lo autoriza. Está de acuerdo?

Fecha: \_\_\_\_\_ Código entrevista: \_\_\_\_\_

Coméntenos por favor, cuáles son los procesos del área de GH que estuvieron o están actualmente tercerizados en esta empresa?

Cuales fueron los principales motivos que impulsaron a la empresa para tomar la decisión de tercerizarlos?

Quien lideró el proceso de tercerización de esas labores y cuál fue la estrategia?

Cuéntenos por favor, cuál fue su participación en el proceso de tercerización

Describa por favor, qué sentimientos le expresaron desde su equipo de trabajo frente a la tercerización de dichos procesos?

Nos puede mencionar por favor, cuales aspectos presentaron cambios como producto de la tercerización?

Desde su punto de vista, cuáles fueron los principales retos que usted enfrentó para alcanzar los objetivos buscados con la tercerización?

Quién y en qué forma realiza el seguimiento al desarrollo de los procesos tercerizados?

Cómo cambia su nivel de responsabilidad frente a los procesos tercerizados, respecto a cuando el proceso era interno?

Cómo cambia su enfoque frente a los procesos que son el *core* de su área, al tercerizar los otros procesos?

Coméntenos por favor, cuales cambios se dieron en la estructura organizacional de la empresa, al adquirir estos servicios?

Cómo se relacionan los procesos tercerizados con la estrategia organizacional?

Desde su experiencia, cómo influye la comunicación en la implementación de éstos procesos de cambio?

Cuáles son las ventajas obtenidas tanto para el área como para la empresa en general, con la tercerización de los procesos mencionados?

Cuáles son los inconvenientes que se han presentado en el área de GH y la Empresa en general, luego de la implementación de la tercerización de los procesos?

En qué medida se han cumplido las expectativas que se tenían al tercerizar los procesos, favor mencione algunos aspectos?

Con la tercerización de procesos, cuál ha sido la estrategia a implementar enfocada al plan de formación y el plan de desarrollo para el empleados?

Cuáles otros procesos de su área se podrían tercerizar?

De darse ésta situación, cuáles serían sus recomendaciones?

Para finalizar, Sr (a)..... considera que exista algo que no la hayamos preguntado y que le parezca importante indicarlo?

---

---

Sr (a) ....., agradecemos su amable participación y el tiempo que nos ha dedicado.

## **Anexo 2. Entrevista Asistente de la Dirección Administrativa**

Entrevistadora: Y entonces estas tu sola o...?

Entrevistado: Digamos, digamos que yo hago la parte fundamental y mi jefe ya digamos entra a...mi jefe es gerente administrativo entra tomar cierto tipo de decisiones, digamos salarios aumentos, aprobar una requisición de personal. El tema de afiliaciones aportes, el manejo de todas las hojas de vida, pagos de nomina eso lo hago yo....Ok.

Entrevistadora: Área de recursos humanos y quisiera saber cual es tú percepción o sensación de no tener el área de recursos humanos acá...?

Entrevistado: Digamos que no se concentra muy bien y digamos que hay muchas cosas que podríamos mejorar en cuanto a los recursos humanos especialmente la parte de beneficios a los empleados, porque no lo tenemos, porque, por el tamaño de la empresa, nosotros hasta hace 3 meses teníamos una nomina de 39 funcionarios, en este momento tenemos 33, entonces digamos que no se requiere, para el tema de selección y todo eso, como no hay alta rotación de funcionarios, pues tampoco se requiere, el año pasado se fueron 3 personas, de las cuales se reemplazaron únicamente 2 , entonces digamos así que no es necesario tener una persona hoy que no se ha establecido una empresa tener una persona que maneje los recursos humanos...como te digo entre las funciones que yo tengo, que es el manejo del área financiera entonces como que digamos que hay un proyecto, pagar la nomina, hacer los soportes parafiscales, entonces no se ha requerido...

Entrevistador: Tú me enumeras por favor que procesos tercerizan...

Entrevistado: la selección de personal únicamente

Entrevistador: Temas de capacitación por ejemplo a los empleado?

Entrevistado: Las capacitaciones que tenemos son muy pocas, pues digamos que colsubsidio nos ayuda pues porque es nuestra caja de compensación y como que es en contraprestación , por la afiliación que tenemos, la ARL que es bolívar también comentemos de salud ocupacional ellos nos ayudan nosotros tenemos un convenio con el SENA para capacitaciones entonces es para funcionarios y afiliados, pero la...digamos que la respuesta de los funcionarios ha sido muy poca, de unos 40 solo 2 participaron en las capacitaciones, el año pasado si participamos en una capacitación de comunicación, pero solo participamos 15 funcionarios al menos el 50% de los funcionarios , entonces en ese tipo de cosas, tercerizar pues no mucho, pues porque la respuesta de los funcionarios no es muy alta, pues aquí hay campañas de salud, campañas medicas, pero pues los funcionarios no vienen a terapias a recibir la información de los asesores, entonces en este momento lo único es la selección.

Entrevistadora: Pues, porque esta era mi siguiente pregunta, en los temas de participación de salud ocupacional, hay por ejemplo copaso, el comité los apoyan también en eso alguien, o tú estás a cargo de todo esto...?

Entrevistada: la parte, el apoyo que recibimos de la gente, en cuanto a salud ocupacional nosotros en el mes de junio con colsubsidio que es nuestra caja de compensación realizamos una campaña, entonces vienen médicos de colsubsidio a hacer los exámenes médicos, exámenes de optometría, corazón, tenemos un convenio con Emermedica de protección de áreas protegidas, ellos vienen como apoyo y nos ofrecen masajes relajantes y como temas de Spa y faciales, pero no es que nosotros los contratemos a ellos, sino que nos ellos nos ofrecen como contraprestación por el convenio que tenemos firmado.

Entrevistadora: Risas.... Todos esos procesos los lideras tú...?

Entrevistada: Si, señora...

Entrevistadora: Como por ejemplo, el caso de la empresa que les está proporcionando los procesos de selección, los pocos que hubo el año pasado, cual fue el criterio para determinar la empresa o por que decidieron buscar una empresa y no una que de pronto se me ocurre, como es tan poquito que le hiciera el proceso directamente y que lo hicieran a través de un tercero...?

Entrevistada: Cuando yo entre ha trabajar acá hace 5 años, la selección era a través de una empresa y durante los 4 últimos años se trabajó con ellos, el año pasado entro otra empresa como afiliado entonces pues la idea es darle la oportunidad a ese afiliado a que se encargara de ese mismo proceso, y pues porque contratar a una persona que exterior si teníamos dentro del mismo grupo a nuestros afiliados, una empresa que se dedicaba a eso, porque no lo hacemos nosotros, en varios casos lo hemos intentado entonces digamos que se presentan empleos temporales con, que la niña de eventos tuvo su bebe, entonces es una licencia materna, entonces pues aparte de toda las funciones que tenemos, o que yo tengo, entonces empezar a cuadrar entrevistas con las personas que hay, verificar datos y digamos ustedes que saben el manejo de esto...tú sabes puedes decirle a una persona 10 citas, 10 personas están llamando a decirte no puedo a las 2, me toca a las 3 me toca, me falta un papel, entonces es un desgaste, en cambio yo no tengo el conocimiento psicológico para decir puedo ver el perfil de esa persona y con ciertas preguntas, como que voy a saber a indicar si tiene las aptitudes o no, tendría que como limitarme, baje una prueba por internet y hágale, entonces si nos gusta el apoyo porque es una persona que tiene experiencia en esto, en ese campo.

Entrevistadora: Lo que decía usted de la rotación de personal, que es una baja...?

Entrevistada: Si, se han creado nuevos puesto de trabajo, pero digamos que tú haces un barrido...digamos solo yo llevo 5 años, mi jefe lleva 7 años, nuestro presidente y nuestro vicepresidente llevan 10 años en la asociación, entonces la rotación de personal es muy baja, nuevos campos entonces que una nueva asistente de una persona que nos maneje el archivo, digamos que las personas que han llegado, afortunadamente como temporales y se quedan.

Entrevistadora: Ok, y en el momento de necesitar una nueva persona quien establece el perfil por ejemplo...?

Entrevistada: El área que lo requiera , el asunto digamos que el área jurídica, la dirección jurídica tiene 2 abogados porque son profesionales tienen algún tipo de especialización, entonces necesitamos un abogados recién graduado para que se encargue de esos temas, entonces el director de área, él que hace...como todo el perfil y ya nosotros nos encargamos de contactar a la empresa encargada de selección de darles este perfil, y ya los candidatos los empiezan a escoger entre las opciones que le de la empresa de selección y el director de área.

Entrevistadora: Y en este proceso no tienes nadie que te ayude, no tienes alguien que te apoye ...?

Entrevistada: No...

Entrevistadora: Por ejemplo en el levantamiento de los perfiles cuando hicieron su manual de funciones...estuvo a cargo de quien..?

Entrevistada: Esos manuales, nosotros tenemos como un proyecto pues que es aquí a largo plazo, que la asociación obtenga certificación, entonces se contrato una empresa para que nos organizara el organigrama, manuales de funciones y la alineación estratégica...no me acuerdo como se llama la empresa...fue contrato que se firmo hace como 3 años, ellos nos ayudaron a levantar todos los perfiles, quedo trabajo ahí, pues porque por temas de agenda queda súper difícil ordenar el grupo directivo para ese tipo de decisiones, compramos unos libros el año pasado en empresa consultora donde están todos los perfiles, están los salarios y junto con mi jefe los armamos, entonces el trabajo quedo a medias, el trabajo que hicimos fue hacer los cargos que tenemos en este momento y empezarlos a perfilar, montarles el perfil, el manual de funciones y los promedios salariales, porque nosotros no tenemos como con quien competir, entonces acá como es la ingeniera a la vicepresidencia técnica, si tu miras en el mercado, los ingenieros son los que van al terreno, se encargan de revisar el presupuesto, pero no de acuerdo que se acerque a lo que nosotros tenemos acá, ese trabajo de la escala de salarios lo hicimos el año pasado con mi jefe tomando como base lo que ya había hecho la empresa consultora que nos ayudo a como levantar los perfiles y, la documentación de una empresa consultora.

Entrevistadora: Y eso fue tarea suya...?

Entrevistada: Si señora.....

Entrevistadora: En sus ratos libres.....jajajajaja

Entrevistada: Ya los atendieron Dianita.....muchas gracias.....sí,sí,sí digamos que la idea es un largo plazo de 1 año o 2 años, si tener una persona que solo se encargue de la gestión ...

Entrevistadora: Si, aja, porque en tus diversas labores hay demasiadas...

Entrevistada: Si, y digamos que mi jefe siempre me ha reconocido, incluso las personas del comité directivo me han dicho, tú tienes mucho perfil para eso, porque yo soy la que organizo los cumpleaños, que las salidas y celebraciones, eso lo hago como en tiempo extra, como un sábado decoro toda la oficina para que cuando la gente llegue encuentre la celebración del día y la amistad o algo así, entonces sí pero aunque hemos presentado el proyecto y todo en un plazo de 1 año, 1 año y medio, mientras sigamos con este mismo número de funcionarios.

Entrevistadora: Pero de todas maneras eso afecta de alguna manera el aporte que tú le quieras hacer, incluso profesionalmente.....?

Entrevistada: Claro, porque digamos no me concentro en tesorería, porque es cartera porque también es finanzas, porque es tema de recursos humanos, entonces cuando tú haces de todo y no haces nada...

Entrevistadora: Discúlpame...tú que profesión tienes....?

Entrevistada: Soy administradora de empresas

Entrevistadora: Es que los administradores hacemos mucho.....sí...

Entrevistadora: Estamos en la capacidad de hacer de todo y a veces mmm...hace uno de todo y no mucho de algo....

Entrevistada: Algo que me dice mi jefe es, tienes un gran problema y es que no puedes decir no, lo que decíamos del manual del funciones y el estudio salarial, mi jefe será que lo hacemos??porque digamos igual los ayudamos mucho a todos los salarios que viene en la asociación eran muy bajitos comparados con el mercado, entonces nos iba a beneficiar a todos, pues entonces yo lo hago.

Entrevistadora: Bueno y todos estos procesos...porque mira si han tercerizado procesos, levantamiento de los manuales, la salud ocupacional, aunque que no le paguen a la ARL si esta tercerizado ...



Entrevistada: Si pagamos el aporte mensual a la ARL ,

Entrevistador: y tú sientes que eso de alguna manera le ha ayudado o le ha aportado a la estrategia organizacional, como al direccionamiento de la empresa, Entrevistadas: Si claro que si, incluso nosotros tenemos comité todos los lunes y ayer durante el comité hicieron una presentación de todas las cosas hemos hecho, de pronto la gente no lo nota, tu entras a una empresa lo primero que preguntas, aquí hay recursos humanos, no, no hay, entonces como no hay área de recursos humanos la gente piensa que no se hace nada por ese recurso humano, por eso la presentación de todo lo que hemos hecho, que se que nos falta muchísimo, pero es por el tema de organización y tiempo, pero si porque la gente ya se alinea, se integra, he el problema más grande que tenemos nosotros es la participación, digamos vamos hacer el copaso y se presentan 2 candidatos de 40 funcionarios, vamos hacer el comité de convivencia y se presentan 2 funcionarios de 40, entonces el tema es la participación, entonces el fin ayer era que pudieran reconocer que si se hace función se hace labor para recursos humanos y también invitarlos a participar, porque yo me puedo sentar acá y decirle a la asociación no me de nada, pero tienen aquí 4 horas a un asesor que viene a hacer un examen de ojos y le va a decir, mire le damos sus lentes en cuotas módicas, pero no vienen entonces la idea es esa, pero si es falta, como de ganas de la gente y hay vamos.

Entrevistadora: Tú a que le atribuyes eso, cual podría ser la solución, tú crees que si hubiera una orden, la gente funcionaria distinto...?

Entrevistada: Si, claro, porque tu ya lo ves como parte de la obligación de tu funcionario, o sea si yo hago aquí una campaña y envío correo diciendo, eh: los invito porque la empresa tal va a estar mañana aquí de 2 a 4, entonces se queda en el correo, porque yo tengo que hacer cartas, seguimiento, llamarlos en fin, entonces si hay una persona que se encargue de decirle al funcionario oye mira, yo veo que tú tienes problemas con los ojos, como hacerle seguimiento a ese tipo de campañas y de cosas.

Incluso yo puedo creer un correo que me llega el martes de una invitación para el próximo viernes y yo no lo voy a tener hay como urgente, es decir yo no lo voy a tener, porque tengo muchas más cosas que hacer , pero si hace falta una persona, que pueda también poder recibir los, como también la reclamación de los funcionarios, las solicitudes, las ideas, porque puede pasar que un funcionario tenga la súper idea, de que tengamos problemas con las cosas activas y el tenga una idea y el se pueda preguntar a quien le digo Milton algo a Olga o están ocupados, entonces queda sobre el aire, pero si tú tienes una persona que sabes que te vas a dirigir a esa persona y te puede solucionar, te puede ayudar es diferente.

Entrevistadora: Y le va a dedicar tiempo a lo que tú le estés diciendo....

Entrevistada: Exacto...

Entrevistadora: O sea que la comunicación en la implementación digamos del supuesto más delante de recursos humanos...podría ser interesante, podría cambiar...?

Entrevistada: Digamos que ahora cambiamos con algo que ahora eh...que está en el camino, la idea es que en 3 meses debamos entregar, que es la intranet , digamos que los funcionarios hay van a encontrar sus comprobantes de nomina, certificados, cartas de vacaciones, van a poder hacer solicitudes a través de ese medio, porque cómo funcionan las cosas ahora necesitan, yo envío los comprobantes de nomina por correo mensualmente o si necesitan una carta laboral, entonces me envía uno el correo o van a mi puesto y yo no estoy, pues yo hago la carta y resulta que mi jefe no está y la debe firmar entonces eso es como parte de la ruptura de la comunicación.

Mientras si tú entras con tú clave automáticamente te saca la certificación pues ya vas a tener como tus datos ya más precisos.

Entrevistadora: Ahora que hablas de eso no has visto la posibilidad de tercerizar el proceso de nómina.

Entrevistada: Es complicado eh... y creo que esto se debe mayor parte a nuestro problema y es que nuestro presidente es muy desconfiado con ese tema. Si tú le preguntas aquí quien maneja la nomina, mi jefe por obvias razones la contadora y yo nadie más, nadie más puede saber , el año pasado en medio de esa reestructuración que se hizo, aquí hay una psicóloga, entonces pues mi jefe me dijo que porque no le dejamos a ella toda el área de recursos humanos...

Entrevistadora: Entonces cual es el temor de él, la confidencialidad.....

Entrevistada: Sí

Entrevistada: Con todos, con todos sus empleados exacto.....

Entrevistadora: Porque uno podría mirar de otra manera, si yo tengo toda la información por fuera, mayor confidencialidad hay....

Entrevistada: El digamos es mayor, el tiene 70 años, el fue político, entonces con él es muy difícil..

Entrevistada: Entonces él es, el me pregunta, digamos yo voy a llenar el contrato laboral, después en el contrato laboral, vamos a decir que se va a ganar \$700.000, como funcionan aquí las cosas, nosotros le llevamos a la secretaria de él todo y ella nos recoge la firma, pero eso tipo de cosas no, a quien le afecta que un mensajero se va a ganar \$ 700.000, entonces él me pregunta en donde tienes la información, y tu no se qué, la nomina de nosotros es así de chiquitica la letra, para que nadie la vea, entonces eso es muy complicado con él.

Entrevistadora: Si, claro porque eso por ejemplo seria una descarga para ti, eso que estás diciendo, porque además, todos los días necesitas la certificación, hacer el trámite en el banco, que se me perdió el desprendible de nomina, que si me regalas una copia, todo eso...

Entrevistada: Digamos acá nosotros que manejamos vacaciones colectivas, entonces es muy complicado que algunas personas no saben cuántos días tienen de vacaciones, cuantos días faltan, cuantos días se tomaron, si son adelantados, eso es un complot.

Entrevistada: Diciembre y enero son una, noviembre, diciembre y enero son terribles ....

Entrevistadora: Cuando son las vacaciones colectivas...?

Entrevistada: En diciembre...

Entrevistadora: Bueno y alguna experiencia no tan grata que hayas tenido con esos procesos que has tercerizado, que de pronto tu digas la próxima vez que vaya a tercerizar un proceso voy a estar pendiente de, o que no me vuelva a pasar tal cosa...?

Entrevistada: Hubo una etapa, llevamos como un lapso de 6 meses, con la empecé hacer selección de personal, que nos fue muy mal. O sea los 3 candidatos o las 3 personas que fueron elegidos, que contratamos en esos 3 meses, no fueron, terribles, fueron terribles porque he temas de certificaciones realmente no estaban verificadas, nosotros teníamos o tenemos una recepcionistas que es, o era, es terrible, y cuando llamamos a preguntar, ella había dicho que no era casada y era casada, dijo que vivía en el norte, no vivía en el norte, había dicho que trabajaba en un sitio, no trabajaba en ese sitio, la habían echado, en fin era terrible, después nos trajeron un mensajero y duro 15 días y se sentó al frente mío y me dijo no esto no es lo mío, y se fue, y nosotros pero que está pasando, otra, abogada que digamos aquí hay abogados que han, digamos que coordinan la vacante de ella, porque era coordinadora y duro 3 meses y se fue, y hay entonces fue la selección pésima, como que la empresa la reestructuraron, cambiaron una de las psicólogas, y ya después fue cuando llego la consultora, pero fueron así los 3 seguidos, entonces nosotros que pase 1, está bien digamos que con el recepcionista nos ganamos un problema terrible, por no verificar bien las cosas.

Entrevistadora: Tu por ejemplo en una empresa si en el momento que pongas a funcionar todo este plan que tú dices que está en proyecto, que esperarías o que pedirías a la empresa que fuera a hacer la tercerización...por ejemplo si fueran a terminar los manuales o con el proceso de gestión de calidad, que tú dices que van a seguir adelante...?

Entrevistada: Tiene que ser un manejo continuo, que paso con esa empresa??, entonces vamos hacer el manual el viernes, el viernes no se puede porque no está el presidente de la asociación, entonces el lunes, el lunes tampoco se pudo y como definitivamente no se

pudo, dejaron así, pero si tú sabes que tienes un compromiso que tienes un contrato firmado y tu trabajo es levantar todos los manuales, pues qué pena no estuvo el señor, yo me siento acá y lo hago y les presento pues mi, pues que sea como más persistente y que le hagan entender a todos los funcionarios desde el mensajero a nuestro presidente que realmente eso es necesario.

Entrevistadora: Como más comprometida con ustedes y más presión, si....

Entrevistada: Porque muchas de las cosas, que es lo mismo que yo te digo a ti y de los funcionarios, entonces viene una empresa y aquí la señora se puede estar 3 horas y si no viene nadie perdió su tiempo y se fue, entonces el tema si es que, que , no se utilice cierto tipo de métodos para hacer entender a la persona que si es importante que vamos a hacer , o sea como mostrarle otros ejemplos de éxito, otro tipo de organizaciones que han manejado ese tipo de proyecto han llegado a finalizarlo y han obtenido buenos resultados.

Entrevistadora: Debido a las políticas que tus nos comentas que tan fácil sería que esa empresa se pudieran integrar más con ustedes es decir que se tuviera más aquí metida con ustedes...

Entrevistada: Si, se puede...

Entrevistadora: Si se puede...

Entrevistada: Si, por que digamos que el manejo inicial se lo haría mi jefe que es el gerente administrativo y pues él está abierto y muy interesado en que suceda este tipo de cosas, pero además todo tiene que pasar por aprobación y firma de nuestro presidente y por la vez de la junta directiva, que finalmente son nuestros jefes, yo creo que cuando te le presentas ya a alguien algo muy elaborado, muy desarrollado, pues tienes que impresionarlo y que diga que sí, yo creería que el tema del fracaso por decirlo de alguna manera fue, fue como todo a medias , entonces digamos que ya se presento ya al final y lo que podíamos llegar a ser para hacer si cumpliéramos con ese proyecto, si podíamos lograr la certificación.

Entrevistadora: Esos procesos tercerizados podrían llegar a un punto en el que se mirara las posibilidades de desarrollo interno de los funcionarios actuales, lo que tú decías ahora de pronto lo que se contrato una persona y lo que se podía era haber promovido otra persona, pero obviamente eso requiere un análisis de esas personas, que tanto estas pensando en este momento en ese desarrollo dentro de la misma institución con el desarrollo de las mismas personas...?

Entrevistada: Digamos que el tema de la capacitación esa es la idea, entonces aparte la capacitación interna como les conté con el seminario de comunicación que se hizo dentro de la asociación, es que si se quiere ir hacer un diplomado, una especialización,

que la asociación te pueda llegar a decir, pagamos el 70% pero usted por un lapso de tiempo debe seguir trabajando acá y pues ese es el apoyo al funcionario, porque se va ahorrar un dinero, pero también va a ser para la organización, va a poner en funcionamiento todos sus conocimientos en pro de la organización, esa es la idea llegar a eso.

Entrevistadora: En este momento ha pasado algo de eso de apoyo e el estudio, de.....?

Entrevistada: Solo de 2 personas pero.....digamos que por contraprestación, digamos una fue en el área comercial, digamos que aquí la persona del área comercial gana un salario básico y comisiones, entonces la coordinadora no estaba, estaba su asistente, entonces si le pagamos sus comisiones a esa asistente que estaba ganando muchísimo más que las otras asistentes, digamos que sobre su nivel, entonces lo que se hizo fue, la asociación fue a coger todo ese valor de las comisiones y te vamos a pagar un diplomado, tú escoges cual, bueno y eso fue lo que se hizo y la otra persona fue con el fin de promoverlo, entonces digamos ya ha hecho un estudio en con mantenimiento de computadores, entonces la idea era poderlo promover de su cargo que era mensajero a que pudiera hacer apoyo en áreas externas, entonces se le pagaba la otra parte de su estudio.

Entrevistadora: A que bueno....

Entrevistada: pero pues han sido los únicos 2 casos.....

Entrevistadora: Si bueno, que otros procesos se te ocurren que se podrían tercerizar.....?

Entrevistadora: Alguna otra área...la contabilidad...así no estén enfocados en recursos humanos...?

Entrevistada: La contabilidad esta tercerizada...digamos que todo lo manejamos mediante un outsourcing, pero son personas que vienen acá 3 días a la semana, la digitan acá...si todo es desde acá, hay ciertos tipos de tiempos que se deben manejar entonces ya saben que el jueves antes de la junta debe estar el cierre, estar los balances los libros, todo, tenemos reuniones periódicas de 3 a 4 durante el mes, aunque es un outsourcing están a cargo de mi jefe y como con la subordinación de él.

Entrevistadora: Y tercerizan algo más...y piensas que se podrían tercerizar algo más...?

Entrevistada: No solo eso, creo que más tarde la contabilidad, en este momento lo que esta, lo que esta contabilizado es lo que es contabilidad, pero hay otros procesos dentro de la contabilidad, como la facturación, entonces la facturación la hace un compañero mío, dentro de la contabilidad que esta la tesorería y la cartera, yo la manejo, nosotros tenemos una empresa que es digamos como hija de la asociación, que queda saliendo aquí de la oficina, ellos tienen una plataforma de compras de venta y de compra,

entonces la idea es tercerizar con ellos, aprovechar el servicio que ellos manejan todas las compras de la asociación, porque la persona que factura que es mi compañero encargada del área de compras, entonces del área jurídica le dicen necesito 20 libros de no sé qué, entonces le toca ponerse a llamar por teléfono a averiguar y conseguir, entonces que es lo que hace, esa plataforma la empresa le crea un usuario y una contraseña, tu escribes necesito los 20 libros, varias librerías están afiliados también a esa plataforma, entonces ellos empiezan a ofertar y se encargan de hacer la orden de compra y todo, digamos que es una de las tantas tareas que están para nuestra alineación estratégica, es que antes de 3 meses, todo ese proceso se ha tercerizado con ellos, incluso el pago a proveedores, que simplemente yo se me la orden y yo les diga esta, esta y esta es la factura descuento de la cuneta corriente tal, no como ahora que tengo que entrar al banco a hacer las transferencias, si es una persona natural o una empresa pequeñita, toca hacerles un cheque, entonces la idea es que a través de la empresa pues manejemos todo el proceso de compras y tesorería.

Entrevistadora: Eso te dejaría más tiempo en el área de gestión humana?

Entrevistada: Totalmente, digamos seria el descargo del 30% de todas mis funciones...

Entrevistadora: artísimo...

Entrevistada: Claro...no pues, creo que ya ha sido bastante información...en el momento...

Entrevistadora: Tu de pronto... no se pienses algo más de tercerización, algo que no te hayamos preguntamos, algo que puedas aportar a la investigación...

Entrevistada: Digamos que en tema de tercerización, lo que voy a decir va a sonar muy mal, muy cruel, pero digamos es tercerizar funciones, entonces tenemos 2 personas de servicios generales, pero otras empresas de este mismo edificio, tercerizan todo a través de casalingua, entonces le pagan a casalingua un valor mensual, casalingua les pone 2 personas que les hacen aseo, les limpian los vidrios, limpian los baños, también no en este edificio sino en el de aros, una agencia tiene tercerizado con Servientrega todo lo que es correspondencia, entonces ellos son los que radican, los que entregan, los que van a fotocopiar y también se les paga un valor mensual, entonces digamos que, que si se ha visto mucho con otras empresas afiliadas a nosotros que ellos tercerizan ese tipo de funciones, entonces no tienen un mensajero de planta y simplemente ponen un Depriao un Servientrega para todo el manejo de correspondencia igual que los servicios generales, me imagino que así habrá muchísimas otras más funciones o cargos que se pueden tercerizar.

Entrevistadora: En servicios generales tendrías la ventaja que el día que la señora se incapacito, la empresa te tiene cubrir la vacante mientras que...

Entrevistada: Incluso nos ha pasado que cuando una señora la incapacitan llamamos a Casalimpia y ellos nos ponen una persona extra o cuando están de vacaciones, eso sí a la larga es más costosa, digamos una señora aquí se gana \$700.000, a Casalimpia le pagamos un 1.000.000, entonces cuentas los parafiscales, todas las prestaciones sociales, te da casi el mismo valor, además que por un contrato las personas te van a cumplir más, si le pones en el contrato, usted en el día tiene que limpiar todos los puestos del trabajo, limpiar todos los vidrios, esa persona se va esforzar por cumplir con las funciones que le delegan, mientras que si tu estas acá entonces esa mesa no la limpio dice paso y la limpio mañana, eso se ha visto y lo hemos analizado.

Entrevistadora: Si...pues muchas gracias a ti por tú tiempo...

Entrevistada: No señores...espero, pues que les vaya muy bien...gracias

Entrevistadora: Y que después tengamos conocimiento de toda su labor de grado...

### **Anexo 3. Entrevista a la Administradora de la Coordinación General ONG**

Entrevistador: Bueno entonces, para contextualizarnos un poquito, hacemos un resumen, se trata de una ONG a nivel internacional, que llego hace cuanto a Colombia...?

Funcionaria ONG: Presencia en Colombia hace 20 años, somos una organización de ayuda humanitaria, con presencia en 2, en 3 sectores específicos de Colombia, en Meta, Guaviare y en Ricaurte-Nariño, que es a donde se está prestando la ayuda en este momento, inicialmente estaban en, tuvimos otro proyecto en Atrato y en Amazonas, pero ya fueron cerrados.

Entrevistador: Y eso significa que a nivel nacional de cuantas personas estamos hablando...?

Funcionaria ONG: Actualmente de 29 personas, y eso puede ser que ha cambiado durante el tiempo, puede ser que en un periodo tuvieran 15,20 personas, como en un periodo muy, muy bueno 35 aproximadamente contando los 3 terrenos que estábamos hablando.

Entrevistador: Cuando dices muy bueno...es que hay más proyectos..?

Funcionaria ONG: Si..que hay más proyectos, que los proyectos están demandando más tiempo, más personas, entonces quiere decir que necesitamos más gente en el terreno específicamente.

Entrevistador: Y todas las personas se administran desde Bogotá....?

Funcionaria ONG: Si todas las personas hacen su proceso de ingreso por Bogotá, en Bogotá se cuentan con 4 personas, que es asistente administrativa, administradora que soy yo, el coordinador administrativo y logístico y la coordinadora general, pero pues todo se pasa por entre asistente y administradora, se hace todo el proceso entre contratación y el ingreso del personal del terreno.

Entrevistadora: Pero te entiendo entonces que no hay como tal, un departamento de gestión humana....nadie hace gestión humana.

Funcionaria ONG: No. En Bogotá, ni en los terrenos hay gestión humana, solamente hay administradores encargados, pero pues el perfil del administrador es bastante, bastante largo bastante amplio, ellos hacen la logística que es lo más importante para el proyecto y también se encargan de alguna parte administrativa y contable, porque también llevan la contabilidad del terreno.

Entrevistador: Pero te he estoy entendiendo....hay una persona con ese perfil en cada región..?



Funcionaria ONG: Si, en cada sito hay un administrador logístico, es el nombre del cargo de la persona, en Bogotá estoy yo que soy de la administradora de la coordinación general, que digámoslo de una manera ellos están a cargo mío, yo coordino y superviso el trabajo que ellos hacen.

Yaa.

Entrevistadora: Y bueno entonces como no hay área de gestión humana y esta como todo en cabeza de esta parte administrativa, que procesos del área de gestión humana están tercerizando en este momento...?

Funcionaria ONG: Bueno actualmente se terceriza toda la parte jurídica, de asesoría en la parte jurídica de los empleados nacionales y también de alguna parte de cómo infraestructura o comercial, bueno todo lo que tiene que ver con los contratos de arrendamiento, lo que tiene que ver con la prestación de servicios, pero toda la parte jurídica nos ayuda un abogado externo que lleva con la organización 8 años.

Entrevistadora: Y en lo que tiene que ver con gestión humana que labores desempeña ese abogado...?

Funcionaria ONG: Bueno, el hace una revisión de los contratos, del personal, personal nacional, hace también asesorías en los llamados de atención, nos asesora hace muy poco ahora en la actualización del reglamento interno de trabajo, nos ha asesorado también en lo de salud ocupacional, también hace alguna parte de asesoría en cuanto a procesos de trámites legales de visas de los expatriados, de las personas que son fuera de Colombia, también hace su apoyo para recursos humanos internacional, digámoslo de esa manera.

Entrevistadora: Me quedo una duda, en el área de salud ocupacional qué función tiene un abogado...?

Funcionaria ONG: He...el nos comunica o nos mantiene al tanto, de la reglamentación que debemos tener legal como salud ocupacional, porque en en la ONG no hay salud ocupacional, entonces lo que él hizo fue la asesoría de lo que debíamos empezar a hacer, para iniciar todo el proceso de salud ocupacional dentro de la organización.

Entrevistadora. Y esta decisión de no tener área de gestión humana, y de tercerizar esta parte de labores con el abogado, es una decisión nueva o es una política a nivel general desde el principio..?

Funcionaria ONG: Yo llevo en la organización aproximadamente 3 años, de lo que conozco nunca ha habido un área de recursos humanos, siempre se ha tercerizado lo que se ha necesitado, en este caso para la ONG, en Francia es muy importante que se cumplan las reglas básicas, dentro del país que tiene presencia, entonces esta es la figura

que viene a desempeñar un abogado que tiene presencia con las ONG o ayuda humanitaria, como que es eso lo más importante para ellos y es lo que se tiene. No hay asesoría de ningún otro especialista, o algo así recursos humanos.

Entrevistador: Y cuál es la precepción que tienen los empleados frente a ese manejo...?

Funcionaria ONG: Pues hay, ha habido bastantes ejemplos desde que yo estoy hay personas que simplemente piensan que no existe el área de recursos humanos y los empleados por ejemplo, no tienen el apoyo o que no cuentan con el apoyo en muchas cosas, en el caso de capacitación, de formación, cuando las personas necesitan una certificación, cuando necesitan un permiso, cuando necesitan algún tipo de ayuda específica para sus familias, yo me he encontrado con varios ejemplos de personas que definitivamente piensan que su jefe directo es lo más cercano a recursos humanos. Su jefe directo es un medico que no tiene ni idea del área, que simplemente dice, no esto no está contemplado, esto no se puede hacer o esto si se puede hacer sin tener el conocimiento, entonces si ha habido varios ejemplos de...y muchas personas se han acercado a mi...pues porque yo soy la referente, en este caso de todo lo que tiene que ver con la administración de personal, que me dicen exactamente que ellos no cuentan con el apoyo, ni con nada específico de recursos humanos para ellos, y ha habido muchas personas que se han ido buscando mejores oportunidades .

Entrevistadora: Pero oportunidades...no por la condiciones digamos estrictas de su cargo, si no porque sienten ese vacío...?

Funcionaria ONG: Si claro el vacío...sobre todo un ejemplo claro es el estudio...el estudio que hay, la mayoría es personal médico, que quiere tener algún tipo de especialización o algún tipo de diplomado o seminario que los actualice y pues eso no está contemplado en la ONG porque simplemente la persona tiene que estar en terreno no hay opciones, que ellos puedan tener algún tipo de capacitación, sino es interna en la ONG, y de lo recuerdo ha habido 2 o 3 capacitaciones específicas en el terreno nada más, pues entonces las personas piensan que pueden tener una mejor opción laboral fuera.....

Entrevistadora: Desde su punto de vista la posibilidad de tercerizar todos esos procesos que no están en este momento en funcionamiento...mejoraría la situación en la organización...?

Funcionaria ONG: Si claro...el hecho de la selección por ejemplo del personal, un punto neurálgico en la organización, siento que podría apoyar un poco la labor específica de contratar personas, las personas encargadas de la selección son los jefes directos de la persona que va entrar, entonces será un medico tendrá que contratar a su enfermera a su

auxiliar de farmacia, a su psicólogo, el tiene que estar en el proceso y es el directo encargado de hacerlo, si una persona lo hiciera de afuera y que estuviera conociendo el perfil y la necesidad pues seguramente, pues primero le quitaría trabajo a la persona en específico, como repito es el médico y segundo también se tendría una selección mucho más clara, precisa, el personal con la experiencia, con la idoneidad, que conozca sobre ayuda humanitaria, porque eso siempre se pasa por alto por ejemplo, hay personas que no tienen ni idea de lo que es el trabajo de campo y pues inician a trabajar porque lo necesitan por el sueldo, por la experiencia, pero no porque conozcan el trabajo específico que van hacer.

Entrevistador: Pero en este momento, como las personas que están haciendo este proceso de selección, no son profesionales en selección, existe algún protocolo que esas personas siguen o es más percepción..?

Funcionaria ONG: No hay. Se arma un comité de selección, que está el jefe inmediato de la persona, que puede ser el coordinador del terreno y la coordinadora o el administrador, o coordinador administrativo y logístico, que deben estar en la selección de las hojas de vida y deben estar en la entrevista, también hay una prueba técnica que se hace dependiendo del cargo y luego lo que se hace es la calificación en una tabla general sobre los he... sobre la necesidad puntual de la persona que se está buscando, entonces se va a calificar... he conocimiento en ayuda humanitaria, entonces se le da un puntaje en una tabla y luego lo que se hace es familiarizar la información para poder tener la selección de la persona .

Entrevistador: Quien y de qué forma se realiza el seguimiento a esta persona al abogado, con el que tiene tercerizado los procesos...?

Funcionaria ONG: El tiene relación directa conmigo, nosotros tenemos reuniones, generalmente bimensual sobre algunas tareas específicas que se tiene, entonces a él se le contacta por correo electrónico o por teléfono pidiéndole una asesoría puntual de determinada situación, el nos da su punto de vista, pero también tenemos algunas reuniones específicas con él para dar seguimiento y poder estar al día en todos los procesos que se siguen, del personal nacional sobretodo.

Entrevistador: Como cambiaría su nivel de responsabilidad frente a los procesos en general que tiene a cargo de la empresa, si se tercerizaran todos estos procesos laborales...?

Funcionaria ONG: Claro...yo diría que muchísima carga laboral se desprendería de mi labor actual porque, pues yo hago el seguimiento a todo el proceso de la publicación de el cargo, en un portal en internet, no importa cuál sea, hasta la contratación y el ingreso de la persona al terreno, entonces yo hago el seguimiento, hago la convocatoria, recibo las hojas de vida, las entrego a la persona encargada, luego ellos me devuelven su proceso

de selección listo, yo tengo que contactar a la persona para los documentos, tengo que confirmar las referencias, tengo que contarle a la persona cuando tiene que ingresar, cual va a ser su labor inicial, hasta cuando llega, cuando ya llega al sitio donde va a trabajar, yo estoy en Bogotá, la persona está en su sitio de trabajo, yo hay pierdo contacto con la persona, pero antes de eso, todo debe pasar por mí, entonces creo que es bastante importante contar una persona en selección, me parece tan importante tenerlo al día, que se consigan las personas adecuadas, que...se tenga un profesional en el cargo.

Entrevistador: Y de ahí ya usted, ya podría dedicarse usted a sus funciones que corresponden al centro real del objetivo real de la organización...?

Funcionaria ONG: Si es claro que a mí el tiempo pues definitivamente no me alcanza, esa es la razón o justificación, que tenga una persona asistente que me este colaborando en varios procesos, porque pues los seguimientos financieros, los informes a los financiadores con el dinero que nos movemos, he... yo no tengo el tiempo para hacerlo, para las visitas a terreno que debería hacer estar haciendo no tengo contacto con he...los beneficiarios por ejemplo del uso de los programas y eso sería muy importante en el área administrativa, porque pues eso da la visualización y el enfoque de que es lo que está haciendo la ONG en Colombia.

Entrevistadora: Yo siento que esto es como una necesidad muy latente; porque hasta ahora no se ha hecho nada al respecto...?

Funcionaria ONG: Si la necesidad siempre ha estado ahí como digo, yo llevo aproximadamente 3 años, pero la verdad los coordinadores generales, que son como la cabeza visible, el representante legal de la organización en Colombia tiene una alta rotación, ellos están por periodos máximos de dos años entonces el proceso o lo que la persona logre hacer en 2 años, pues nunca da para que se pueda aprobar, todo es por consentimiento en la sede en Paris, para que se pueda llevar a cabo, que se pueda tener un profesional una persona de recursos humanos dentro de la organización, yo veo que hay demasiada inestabilidad, hay unos cargos que son expatriados, son personal de afuera y ellos no duran más de 2 años en la organización, entonces es bastante complicado, que alguien llegue e inicie su nuevo trabajo, conozca la organización, conozca el terreno, conozca los empleados y se dé cuenta de la necesidad que hay ahí, pero por lo que no puede hacer nada más, no existe el tiempo ni las disponibilidades, una persona que no tiene demasiado tiempo, que está afuera, no hay como el tiempo para poder hacerlo. Esto se ha planteado varias veces...pero pues siempre dicen lo misma, el administrador y la administradora, el administrador tiene el tiempo, tienen el conocimiento, los administradores generalmente contadores públicos o administradores de empresas y pues se cree...que podría tener la capacidad de tener el área o encargarse del área de recursos humanos, pero pues si se ha mostrado bastante veces a la organización, que si se necesita la persona.

Entrevistadora: Hasta el momento han tenido algún inconveniente con el abogado, no con él, sino con el desarrollo de las funciones de él, frente a los empleados, algo que de pronto ustedes dijeran... esto no me gusto de tener tercerizado este proceso...?

Funcionaria ONG: Claro, sobretodo la presencia, pues él es una persona que está afuera todo el tiempo, solamente nos presta asesoría, muchas veces nos es fácil contactarlo por celular ni siquiera, nos escribe los correos, no se tiene respuesta en 2 o 3 días, hay veces que es inmediato en recursos humanos, que se necesita saber ya en este momento y pues el tiempo lo hace muy bien teniendo experiencia en lo que hace, pero sobre todo en la necesidad de tener una persona que tenga más presencia, que pueda estar ahí, que tenga el compromiso, la educación, que nos pueda ayudar en el momento que se necesite, por eso se han tenido inconvenientes, sobre todo en eso, en la necesidad de que sea más ágil en su respuesta, porque no lo es, definitivamente hay muchas situaciones en que no lo es, entonces eso ha generado bastantes inconvenientes en la ONG

Entrevistadora: Que otros procesos se podrían tercerizar...?

Funcionaria ONG: En la ONG se terceriza la contabilidad Colombiana, como por regla general se debe tener pues la contabilidad que Colombia, pues por su legislación establece, nosotros tenemos la persona asistente que lleva la contabilidad en el paquete contable de la ONG, pero la colombiana esta tercerizada por una persona en asesoría contable, ellos la digitan, van a la oficina, 1 o 2 veces al mes, porque realmente no es mucha mm, el movimiento que hay digitan, entregan los balances, si hay algún tipo de inconvenientes, si hay no sé, si los bancos no tienen los saldos adecuados, si la caja tuvo un mal movimiento, si el soporte contable no es suficiente, he pues la persona tendría que indicar de los problemas que tenemos mensuales de que eso está pasando.

Entrevistador: Pero ese es un proceso que se terceriza en este momento, pero en el área de gestión humana que procesos considera que se podrían tercerizar...?

Funcionaria ONG: Ah...Ok, la selección, como ya había dicho un profesional en selección ayuda bastante, también pienso que sería importante tener alguien que establezca los protocolos de formación de capacitación y formación de personal, porque considero por la experiencia que tengo de conocimiento, de que en muchos cargos se podrían promocionar a la gente, solamente que no existe el seguimiento para la formación y pues no se tienen la bases, simplemente se lanza una convocatoria externa, sin contar con el recurso que ya se cuenta, que ya se tiene dentro de la ONG, algo adicional...

Entrevistador: la salud ocupacional....

Funcionaria ONG: La salud ocupacional que es muy importante, ahora esta es muy nuevo, hace una semana más o menos, se decidió contratar a un profesional en salud

ocupacional, para que este dentro de la organización, para que pueda iniciar con el panorama de riesgos, para que pueda hacer lo del copaso, para que pueda hacer todo, pero eso es hace una semana después de, yo he estado pensando en el proceso hace año y medio, aproximadamente....

Entrevistador: Pero de todas maneras amerita, que una entidad que conozca de todo el tema, les haga la tercerización y esta persona lo que va hacer es que control...?

Funcionaria ONG: Mnn..lo que se piensa en este momento es un profesional que tenga la experiencia el conocimiento para iniciar el proceso...,obviamente yo voy a ser quien lo supervise, entonces yo debo hacer el cronograma de trabajo de lo que deba hacer la persona, la persona va estar a mi cargo y pues el debe desarrollar sobre todo por tiempo en los movimientos para ir al terreno que yo no tengo, no cuento con la disponibilidad para establecer una persona que estuviera en el sitio, que pudiera visualizar y pudiera empezar con todo el protocolo que se necesite, pero una persona, ya no se tiene contemplado, o no se admitió tener una asesoría externa.

Entrevistador: Bueno, para finalizar, considera que exista algo respecto al tema de tercerización que no hayamos tocado, alguna sugerencia que nos pueda hacer...?

Funcionaria ONG: Si y sobre la tercerización, me parece muy importante, que se pueda tener dentro de las organizaciones, porque pues están en alianza estratégica con la organización podría ser que se ayude para que no....hay unas labores que son bastantes desgastantes y que no son como el principio o el fin de lo que se hacen dentro de la organización, entonces se podría como alivianar la carga para que ellos se encargaran de las cosas que se necesitan y así los profesionales que son el personal expatriado que son las personas que hacen seguimiento a todo el programa que hace la ONG en Colombia lo pudieran hacer, entonces me parece que es una muy buena alternativa, que se podría ganar mucho tiempo, experiencia y muchas, muchas cosas de beneficio de organización si se cuenta con una buen aliado estratégico en la organización de tercerización.

Entrevistador: Y no tendrían que ser necesariamente realizadas por personas de la organización..?

Funcionaria ONG: Si, claro eso es a lo que voy seguramente no se tendría el exceso de trabajo con que se cuenta en algunos momentos específicos del año donde hay contratación, liquidaciones donde hay tantas cosas que se podrían hacer por fuera y que el buen manejo o el buen trayecto del programa, pues no tuviera ningún inconveniente, simplemente hay alguien afuera que lo haga...si...se supervisa adentro, se hace de una manera correcta y bajo las normas de la ley sin tener que pensar en demandas laborales, sin tener que pensar en un poco más allá de las cosas que podrían pasar....mmm...es muy importante eso y adicional yo pienso que la tercerización en nuestra organización es muy importante porque el corazón el centro de lo que hace la ONG es algo diferente a la

contabilidad, a recursos humanos, es como la ayuda específica a los beneficiarios en los lugares, entonces si se pueden tener unos buenos aliados sea en contabilidad, en recursos humanos, en tesorería, en servicios generales, esto podría ayudar bastante al foco del negocio.

Entrevistador: A que ustedes se concentren en la ayuda que en realidad quieren dar...?

Funcionaria ONG: Si, la ayuda y en, en concentrar los recursos, los recursos deberían estar enfocados principalmente en la ayuda que se hace, que se necesita y que se tiene puede ser.

Entrevistador: Lo otro es mucho más operativo...?

Funcionaria ONG: Si, lo otro es mucho más operativo, los procesos adicionales son mucho más operativos, entonces pues si eso creo....

Entrevistador: Pues muchísimas gracias, la verdad que ha sido muy importante el aporte heeee, sobre todo porque es una organización distinta es un servicio diferente, pero en el fondo el tema de la tercerización resulta siendo una necesidad para ustedes...?

Funcionaria ONG: Si, al 100 por ciento...

Entrevistador: Muchísimas gracias....

Funcionaria ONG: Con mucho gusto...

#### **Anexo 4. Entrevista Gerente General Laboratorio**

Entrevistadora 2: Puedo continuar grabando?

Gerente: Si

Entrevistadora 2: Vale, de acuerdo gracias?

Gerente: Lo que pasa es que mi voz no es muy bonita

Entrevistadora 1: Lo que pasa es que una de las exigencias es transcribir la entrevista. Y poder contar con la grabación nos permite que no se escapen detalles, que muy seguramente no alcanzamos a copiar. Contamos con un formato de una encuesta muy sencillo que nos puede dar una guía para ir llevando el hilo de la entrevista

Entrevistadora 2: El formato se ve largo, pero no te preocupes, es que tiene muchos espacios en blanco y con eso nos da tiempo para tomarnos la aromática

Entrevistadora 2: A qué se dedica exactamente el Laboratorio?, estuvimos consultando un poco la página, pero si me gustaría escucharlo desde la empresa

Gerente: El laboratorio es una empresa que se dedica exclusivamente a la producción de extractos de plantas, que van a ser usados en la industria cosmética, farmacéutica y de alimentos

Entrevistadora 1: Pero tú no fabricas esos productos, tú generas eso como insumos, esos son insumos para otras empresas?

Gerente: Digamos que nosotros creamos otra empresa, más bien que la empresa tiene proyectos; y hay algunos que ya se han desarrollado como la línea cosmética donde se utilizan esos insumos, para la fabricación de producto terminado.

Entrevistadora 1: Pero porqué, hablas de alimentos?

Gerente: Porque los extractos se pueden usar como alimentos dependiendo, digamos, si yo voy a fabricar un alimento funcional, utilizo cierto tipo de extractos en ciertas condiciones para que esto me permita lograr un objetivo específico. Por ejemplo, bajar la concentración de grasas o triglicéridos en la sangre.

Entrevistadora 2: De acuerdo. Cuánto tiempo lleva en el mercado el Laboratorio?

Gerente: Más o menos 16 años

Entrevistadora 2: Está a nivel nacional o multinacional?

Gerente: Nacional. Aun cuando ya estamos exportando, pero nacional.



Entrevistadora 2: Ok, de acuerdo. Tengo una curiosidad, de dónde surgió el nombre del laboratorio

Gerente: De la unión de dos palabras

Entrevistadora 2: Ok, interesante. Sería a nivel industrial verdad, porque son productores de extractos. Cuál es el número de empleados de la compañía?

Gerente: Los que están directos y los que están por una empresa temporal, son más o menos treinta y tres en este momento

Entrevistadora 2: Treinta y tres, tanto administrativo como planta, ok

Entrevistadora 2: Entonces tiene que ver con que la empresa tiene departamento de talento humano actualmente?

Gerente: Si, ahora si

Entrevistadora 2: Ahora sí; la empresa lleva fundada 16 años en el mercado, hace cuánto tienen conformado el departamento de gestión humana?

Gerente: Pues había una persona encargada de todos los temas que tuvieran relación con gestión humana, cumplía varias funciones, pero ya que sea una sola persona dedicada al departamento de gestión humana realmente, digamos algo así como 1 año y 3 meses

Entrevistadora 2: 1 año y 3 meses...ok. Cuántas personas conforman éste departamento de gestión humana?

Gerente: Pues ahora hay una persona

Entrevistadora 1: Tiempo completo?

Gerente: Tiempo completo

Entrevistadora 1: Ok, la estructura del área, vendría siendo entonces, la gerente general y qué cargo tiene ella?

Gerente: Ella quedo como auxiliar, ahí si le ayudaría más como el que le está encargado en todo esto del plan estratégico, porque estos cambios obedecieron al plan estratégico que se implementó, entonces el nombre del cargo de ella, no me acuerdo exactamente, pero es como auxiliar en recursos humanos

Entrevistadora 1: Si, igual básicamente la idea es que ella no es jefe, no tiene personas a cargo, correcto?

Gerente: Si, tiene personas a cargo. Lo que pasa es que estamos ensayando con esa persona, a la conclusión que yo he llegado en ese cargo, es que necesitamos una persona con un perfil más alto profesionalmente.

Entrevistadora 2: Entonces, la estructura viene siendo gerente general y ella continúa debajo de la estructura, directamente de gerencia general. Ella te reporta a ti directamente.

Gerente: Si

Entrevistadora 2: Qué concepto tienes de la tercerización de procesos en el área de gestión humana, pero aquí viene también una pregunta clave, tiene procesos tercerizados en gestión humana?

Gerente: En gestión humana? No

Entrevistadora 2: No? Quién te hace entonces los procesos de selección, vinculación del personal fijo? No de los temporales.

Gerente: Digamos que solamente fijos, ella fue la última en quedar directamente con la empresa y que nosotros mismos hicieramos todo el proceso de selección. Ahí no hubo intermediarios, directamente hicimos las entrevistas y digamos que la recomendación que nos dieron con esta chica

Entrevistadora 1: Entiendo entonces, que esas treinta y tres personas todas están temporales?

Gerente: No, no.

Entrevistadora 1: Cuántas son fijas?

Gerente: más o menos como diez y aquí tenemos parte administrativa como en producción

Gerente: Sí, digamos que los antiguos quedaron y se han ido cambiando, solo han quedado algunos; los nuevos son tercerizados

Entrevistadora 2: Ok, entonces tenemos veinte y tres en personal. Y la chica quedó de una vez contratada directa por la empresa, precisamente para que estuviera de más del lado de la empresa y esto genera, más pertenencia. Porque ella tiene más a su cargo seguramente la relación con la temporal

Gerente: Si, así es

Entrevistadora 1: Entonces es que ella tenía personas a cargo?

Gerente: Sí, la chica de la recepción y la señora de aseo; digamos que toda la gente indirecta de producción de alguna forma dependen de ella, porque liquida y todo esas cosas

Entrevistadora 1: Ahhh, pero entonces si es como una especie de auxiliar administrativa, porque si tiene todas esas cosas a cargo en recepción y servicios generales, viene siendo como una auxiliar administrativa, bueno igual ya estamos diciendo allí que igual todos esos servicios son tercerizados, mensajería, aseo y todo el resto de personas. Aclaro, no son tercerizados, son temporales. Ellos son temporales. Porque tercerizado es, si la persona de aseo perteneciera por ejemplo a una empresa de aseo.

Entrevistadora 2: Si...de acuerdo, bueno aquí ayúdame

Entrevistadora 1: Qué concepto tienes de la idea de tercerizar procesos de gestión humana?

Gerente: Porqué contratamos así?

Al principio a mí me parecía como complicado ese sistema porque no lo conocía, pero en la medida que he ido aprendiendo, he ido sintiendo qué pasa en gerencia y en todas las otras personas, y como me ha afectado en lo personal. La relación con cada persona, ahora me doy cuenta que lo más fácil era que lo manejara otra persona, porque a mí me fue absolutamente difícil, muy difícil de manejar la relación con las personas, me refiero cuando tenía que tomar ya una decisión de retirar a alguien de la empresa, para mí era muy, muy difícil, entonces fue más fácil que lo manejara un tercero y yo no tuviera que hacer eso, ya que me afectaba demasiado

Entrevistadora 1: Entiendo, en lo humano, cierto?

Gerente: Porque así hubieran cometido el error, me costaba muchísimo trabajo decirle, usted se tiene que ir

Entrevistadora 1: Valiosísimo eso que no estás diciendo. Bueno, nos estás comentando que no tienen procesos de gestión humana tercerizados. De pronto en un futuro cuando puedan tercerizar procesos de gestión humana, qué procesos de pronto?

Gerente: Yo veo crítico la selección de personal. La selección, de hecho sí lo he intentado, pero que vayan a lo más profundo, lo real, que realmente miren el entorno de cada empleado y miren realmente sus capacidades, porque uno ve caras que llegan y uno hace entrevistas y ellos ya han hecho sus evaluaciones, pero ya cuando están en el terreno es otra cosa, la gente cambia, yo diría que en un 100% y la gente en una entrevista en un proceso de selección nunca muestra lo que es, es solamente cuando ya están ahí metidos en el cuento, es cuando uno comienza a conocer la gente

Entrevistadora 1: Has considerado eventualmente, como tienes gente de tanto tiempo y tienes gente de menos tiempo a través de la temporal, de pronto hacer alguna evaluación de personal, de una manera un poco más formal, me refiero a que tú sabes que ahora se maneja la evaluación por competencias, el diseño de cargo debe ser por competencias, no sé si ustedes están haciendo algo del sistema de gestión de calidad, y el sistema de gestión de calidad exige que haya un manejo de sus responsabilidades, perfil de cargos por competencias y todo eso

Gerente: En eso se está trabajando...y es parte de lo que la chica de personal tiene que mostrar justamente asociado con control de calidad, con gestión de calidad

Entrevistadora 1: Que nivel educativo tiene esta niña?

Gerente: Creo que solo tiene algo en el SENA, por eso precisamente estaba diciéndole que necesitamos una persona profesional en ese cargo. Ella no es la persona más adecuada para estar allí. Yo creo que parte de todo, las fases que encontrado en éste; no estoy hablando de la persona, sino en el cargo, que falta mucha formación, no soy experta en gestión humana, para nada, mi cuento es la Química y no más, pero si se da uno cuenta fácilmente que le falta muchísimo en los conocimientos que debe tener la persona para poder desenvolverse en un cargo de éste tipo

Entrevistadora 1: Y si te armara el siguiente escenario, qué dirías, actualmente tienes un escenario donde tienes una niña con un nivel educativo que no alcanza para lo que necesitas; pero si fueras a poner una persona con mayor nivel, se te disparan los costos, los gastos de nómina Vs. Los costos de contratar un proceso tercerizado; y decir sencillamente quieres levantar un manual de funciones, hacer una definición de cargos por competencias, hacer una evaluación de esos cargos, es claro que la niña que tienes contratada no lo podrá hacer; y por otro lado todo eso te lo puede proporcionar una empresa. Qué pensarías?

Gerente: Habría que evaluarlo, a mí me parece que las 2 formas son viables total, pero que las personas que sean seleccionadas con el proceso contratado con otra empresa, allí realmente hagan bien su trabajo entonces sí, ya es ganancia y ahí entonces compensa el gasto, porque uno se puede centraren otro tipo de actividades; y en cambio el desgaste es mucho cuando se selecciona mal una persona, y que solo nos damos cuenta del error cuando ha pasado el tiempo, es más fácil demorarse un poquito más, pagar un poquito más lo que sea, pero tener gente mucho más capaz y así como realmente gente más comprometida porque para eso se necesita gente realmente comprometida, experiencia, conocimiento se necesita mucha cosa, no es solo tener el título, porque hay mucha gente que no tiene el título, pero si tienen mucha experiencia y tienen muchos dones personales que le ayudan y facilitan eso, entonces yo pienso que aquí puede ser tercerizado o la misma empresa arme todo el equipo para hacerlo, en cualquiera de los

dos campos va a costar más, pero vale la pena para la empresa, porque contratar gente capaz siempre será bueno

Entrevistadora 1: Total, total. Porque lo que tú acabas de decir es necesario en todos los frentes de la compañía. Lo que pasa en éste caso específico, donde sabemos que uno de los objetivos de la tercerización es que la empresa se dedique a lo que es su negocio y todo lo que tú necesitas en éste momento no lo vas a encontrar en una sola persona, entonces las propuestas de las empresas de consultoría es que te ponen al servicio todo un equipo de trabajo: el que sabe hacer el manual, la que sabe hacer la evaluación de competencias, la que hace toda la evaluación de perfiles, entonces son diferentes personas y tienes un equipo de trabajo completo a tu servicio, además porque es un trabajo que se hace en este momento y la persona que tu contrates, se te va a quedar allí, subutilizada, en cambio tienes el costo específico de una consultora, digamos que presentando como las dos posibilidades

Gerente: Eso sería como le vendan a uno la idea y también digamos ahora es totalmente diferente a lo que pensaba hace unos años, porque antes como uno no se imaginaba de la magnitud y de la importancia de la buena evaluación previa antes de contratar con un persona y ahora después de cometer errores uno es donde aprende, para eso sirven los ejercicios

Entrevistadora 1: Tal cual. Aparte del proceso de selección de persona, digamos en el área de gestión humana, qué otro proceso se contemplaría para tercerizar, en ésta misma área?

Gerente: No pues, es que en casi toda la empresa estaba tercerizado, solo digamos que hay parte de producción que no está, parte de control de calidad que no está, pero porque son antiguos, es ideal para una empresa en que todo sea tercerizado

Entrevistadora 1: Pero está tercerizado el personal, a lo que nos referimos con la pregunta es a qué otros procesos como tal de gestión humana, como lo que decíamos ahorita, ellos necesitan del levantamiento del manual de funciones, eso es un proceso que se podría tercerizar, necesitan hacer la revisión de perfiles por competencias, con base en esto qué otro proceso de gestión humana, crees que sería importante tercerizar en tu empresa?

Gerente: De todas maneras eso también está dentro de todo el trabajo que ISO representa cierto?, entonces en eso ya se ha venido trabajando, obviamente creo que nosotros, ese era uno de los espacios que más teníamos abandonados y justamente todo este año nos hemos dado cuenta de que eso hay que modificarlo y que hay que mejorarlo, entonces una buena opción sería contratarlo

Entrevistadora 1: Y por ejemplo han hecho algo de clima laboral?

Gerente: Si, hemos trabajado mucho en eso, anteriormente, habíamos contratado una psicóloga, para trabajar en eso y ella permanentemente iba, mínimo una vez por mes hacía charlas, he, ella hacía encuestas para ver cómo estaba el clima, he le gustaba tiempo, para hablar con cada uno de los empleados para mirar, para averiguar como ellos veían la empresa, como se sentían, evaluar todas esas cosas, no se pudo continuar ya por razones de fuerza mayor, ella tuvo problemas por razones de salud, pero digamos que con ella se logró por un espacio de tres o cuatro meses, antes de que se nombrara una persona fija en el espacio de gestión humana, ese trabajo a mí me pareció muy bueno, el contar con esa compañía permanente, el que estuviera una persona de esas características, porque eso ayuda; cuando la gente puede hablar y desahogarse con una persona capacitada es mejor, y era mejor que lo hiciera ella, porque cuando la gente habla con uno, quiera o no, se involucra en el sufrimiento de los demás y eso es un problema y a veces es mejor no saber muchas cosas

Gerente: Si, unos son muy confianzudos, y otros así trate usted de llegar a la persona más, ellos no se abren con uno, siempre van a tener una prevención, nunca le van a decir toda la verdad

Gerente: Si, claro

Entrevistadora 1: Y en el área de bienestar qué han construido?

Gerente: Pues lo que hemos hecho es contratar unas personas para que periódicamente hagamos un evento recreativo, a mí me parece muy rico el baile y lo he enfocado más hacía ese lado porque es lo que más me ha gustado en los últimos tiempos, entonces hemos contratado un profesor de baile para que todo el mundo baile tres veces a la semana, la gente no va, los que van son, se pueden contar así, de 30 van 3, bueno se volvió clase privada, jejeje pero entonces buscamos la opción de que se pudiera hacer una vez al mes una hora, donde yo ya no participaría, si no que fueran ellos, porque yo era la limitante y hay van más fácil, cuando yo no estoy en la reunión, ellos participan más jejeje, se desinhiben, y yo llego más tarde y hago relajo igual que ellos, entonces ya la pasan bien, en cambio si solamente es conmigo, no funciona, se cohíben mucho, jejej , puede ser mí cara, jejeje. Pero yo sé que tengo una cara muy seria, para la mayoría de la gente y más cuando no me conocen uy!!! difícil, cuando ya me conocen es otra cosa, pero mientras... es difícil, yo creo que mi cara es extremadamente seria

Entrevistadora: Yo creo que es, más el cargo, es decir para el señor operario de laboratorio como que ir a saltar y hacer monerías, si tú estás ahí, se cohíben mucho, claro como que después te va encontrar en el pasillo y tú lo vas a mirar y vas a pensar en el señor haciendo las monerías y él no quiere que tú lo veas así, entonces...jeje

Gerente: Pero más difícil para mí, con la gente que va a bailar conmigo, igual van siempre y bailando somos iguales. Tal vez tengan algo de razón, pero eso no alcanza a percibirse siempre así con el grupo. Todo el mundo lo ve así

Entrevistadora 1: No, tal vez no alcanza a percibirse tanto como dices

Gerente: Pero para ellos ha sido bueno desarrollar ese tipo de actividades, tanto que sea una hora de baile intenso, donde suden y se les dé algo de tomar y eso la gente la pasa muy bueno en ese tiempo

Entrevistadora 1: Si, total. Pero mira que en el desarrollo de la entrevista, nos hemos dado cuenta que sí se tercerizan procesos, porque bailando, el señor que va a dar la clase es tercerizado

Gerente: Si, lo que pasa es que ustedes ven la cosa de una manera y de otra la veo yo. Por eso es que charladito, charaladito sale la información.

Gerente: Otra cosa de bienestar, es que estaba pensado y calculando para que ellos tuvieran unas áreas donde ellos pudieran subir a tomar sus onces y almorzar realmente bonitas, lleno de jardín, porque a mí eso me produce placer, a ellos también les debe producir placer y eso si lo hemos buscado siempre que sea así

Entrevistadora 2: Me encantaría conocer esa zona

Gerente: La zona es muy hermosa, las voy a invitar, pero hasta dentro de 8 días volvemos, yo por eso les decía, pero ahora no vale la pena, porque todo está vacío

Entrevistadora 1: Éste es un buen espacio, porque tampoco tenías la claridad de que se trataba la entrevista ni nada y entonces se logró llevar de una manera más tranquila y charlada

Gerente: Y además es más cómodo porque todo esto ahora es con el corre corre, no porque estamos en vacaciones, a esta hora es muy tarde para estar allá en las instalaciones

Entrevistadora 1: Hace un momento comentabas que de pronto la razón que te interesaría tercerizar procesos, es que no habría tanto vinculo sentimental; y qué otra cosa te motivaría a manejar procesos tercerizados?

Gerente: Otra cosa es del dinero, es más fácil que otro lo administre, algo que no me pertenece, sino que ya le pertenece al empleado y el día que tenga que irse se le pueda pagar sin retrasos, y ya no tenga que preocuparme por eso, y en cuestiones del IVA, el solo hecho de ya no represente un cheque a final de mes, o cada dos o tres meses como se presenta ahora, que no represente algo tan grande, sino que presente un cheque más pequeño porque ya está cruzado allá con esa factura, entonces eso también disminuye

costos, el costo puede ser el mismo, pero el hecho de tener a otra persona que maneje eso, no es lo mismo sacar un cheque de veinte millones a sacar uno de treinta o cuarenta millones, y de repente, es que el Gobierno no le da a usted un chance de nada, o usted paga o paga, entonces es mejor cuando usted ya lo adelantó, que casi siempre me pasa eso, cuando usted contrata personal o lo retraso cuando es otro tipo de negocio y ahí vienen los dolores de cabeza

Entrevistadora 1: Ok, de acuerdo

Gerente: Entonces ya es más fácil sacar el cheque así

Entrevistadora 1: De pronto algún otro motivo, mencionabas acabar vínculos sentimental con el empleado, la parte de costos, digamos mirando lo del IVA, qué otro motivo tendrías de pronto para tercerizar procesos de gestión humana?

Gerente: Mmmm, pues parte de lo que ustedes han hablado del hecho de que ellos hagan la primera gestión de buscar hojas de vida, de hacer todo eso hacer las entrevistas, hacer toda esa labor, hacer todo eso, ayuda mucho, porque lo hacen definitivamente así no sea por trabajo, pero lo hacen porque saben mucho más de lo que sé yo.

Entrevistadora 1: Con lo que dice ella con el tema de la tercerización, se terceriza por costos o por qué no se conoce el proceso. De acuerdo, entonces en este caso aplicaría ambos, lo que estas explicando de pronto, y el desgaste de toda la gestión. Siempre reúnen muchas hojas de vida, buscan, averiguan y le mandan opciones, ya es más poquito y el desgaste no es alto y se puede tomar una mejor decisión.

Entrevistadora 2: De acuerdo, entonces pasemos a otra pregunta, ya que ésta que sigue no aplicaría; la del proceso de liderazgo de tercerización. Pues ya como de aquí en adelante no aplica mucho por el proceso de tercerización

Entrevistadora 1: No y si...de hecho la Gerente nos estaba diciendo hace un momentico, que casi que tú misma fuiste la que lideró el cambio a pasarse a la temporal, por todo lo que implicaba para ti tener el proceso interno, correcto?

Gerente: Lo que pasa es que los primero años de experiencia en la empresa fue eso, un total sufrimiento cada vez que tenía que sacar una persona, a mí realmente me afectaba muchísimo y otra era el proceso previo de selección, es mejor que lo busquen otros

Entrevistadora 1: O sea que la idea nació de ti?

Gerente: Digamos que parte sí, que eso motivó a una persona, que nos ofreció el servicio, nos mostraron sus ventajas, nos hablaban del IVA y de esas cosas, pero cuando ya empezamos a experimentar, me sentí muy aliviada cuando yo no tenía que ver en el proceso final de despedir a alguien, eso me alivio muchísimo a mí



Entrevistadora 2: Si eso se nota, lo has repetido varias veces

Entrevistadora 1: Y antes de que tuvieras esa niña, tú manejabas directamente?

Gerente: No necesariamente, teníamos una persona, pero la niña que contratamos actualmente tiene un diez o veinte por ciento, la anterior tenía cero por ciento, ya que el perfil que contratamos no era el adecuado, realmente era la persona más inadecuada para eso, no tenía don de gente, le faltaba muchísimo en muchos aspectos

Entrevistadora 1: Veo que tú estás muy inclinada hacia la gente, que la gente esté muy bien

Gerente: Sí, a mí me importa muchísimo, un trabajo donde importa tanto la calidad, el que la gente esté bien, es muy importante, para mí es fundamental y se los explico a ellos, porque uno debe estar donde quiere estar, porque lo va a hacer bien y no por dinero, para mí el dinero debe ser consecuencia de hacer un buen trabajo, si uno no lo va a hacer bien, uno no se debe quedar

Entrevistadora 2: Totalmente de acuerdo

Gerente: Y muchas personas, algunos empleados cuando yo los he visto mal, yo los llamo y les digo: mire, si usted se siente mal aquí, no lo haga por mí, hágalo por usted váyase, la responsabilidad de ser feliz es de uno, no se quede y algunos se quedan por un rato y otros se van porque entienden el mensaje y a otros me ha tocado decirles que se vayan

Entrevistadora 1: Porque eso pega en la calidad de vida, bueno en muchas cosas

Gerente: Y hay momentos en que uno debe tomar rápido la decisión, ya que si no la toma el empleado, la debe tomar uno, rápido y cortante, porque si no hace muchísimo daño, dejar gente que no quiere hacer las cosas bien, es muy dañino para ellos y para uno

Entrevistadora: Estabas comentando hace un momento cual fue el motivo que te llevo a empezar a tercerizar esos procesos, la decisión final fue tuya o finalmente tú la consultaste con alguien?

Gerente: Totalmente gerencia general

Entrevistadora 2: Bueno, aquí en ésta pregunta creo que ya me has respondido anteriormente; la pregunta es, qué aspectos se presentaron en el ambiente de trabajo que hayan cambiado como producto de la tercerización?, eso ya los has mencionado varias veces en otras preguntas

Entrevistadora 1: Pero yo si tengo una pregunta... como tú tienes un personal ya antiguo que está directo, qué percepción tienes de los temporales frente a los que están directos?

Gerente: Aún existen vacíos, los que están directos se sienten mucho mejor, uno se da cuenta que se sienten muchísimo mejor, y todos quieren pasar a ser directos, para la empresa es mucho más fácil, manejar contrato, sobre todo como por el manejo del dinero, pero para ellos, se sienten más comprometidos, si están directos eso los mueve mucho más

Entrevistadora: Aunque las condiciones laborales son las mismas. Cierto?

Gerente: Sí son las mismas, pero se sienten más respaldados, eso es como si estuvieran en la casa y los otros casi, no se sienten completos, sienten que le falta algo, eso sí lo he percibido en todos

Entrevistadora1: Y en todos los niveles, en los diferentes niveles laborales?

Gerente: En todos los niveles, hay unos como que no les importa mucho, pero la mayoría de la gente quisiera estar vinculada a la empresa

Entrevistadora1: Bueno, ya cierro hasta acá, desde tu punto de vista, cuáles fueron los principales retos que tuviste que enfrentar para alcanzar los objetivos buscados con la tercerización?

Gerente: Bueno, mmmm... uno, fue romper ese vínculo sentimental, ese es primordial para mí, cual otro de pronto...el de verdad, el de los cheques no tan grandes, para tener en cuenta, el de no tener que manejar dinero ajeno, porque ya cuando es de los empleados lo de prestaciones, uno no debe correr el riesgo, nunca me ha pasado, gastarme más de lo que debo, pero es que las tentaciones a veces, no tanto las tentaciones, más bien los riesgos

Entrevistadora 1: Si claro, se te aparece un proveedor de las cosas de laboratorio y tú tienes que decidir entre sacrificar la provisión de las prestaciones o pagarle a tú proveedor, por supuesto le vas a pagar a tú proveedor. De acuerdo con todo esto, quién y de qué forma realiza el desarrollo de los procesos de tercerización, quien está pendiente, auditando que funcione, que el profesor de danza lo esté haciendo bien, eso lo haces tú o quién?

Gerente: Que la temporal este cumpliendo, que la chica de personal lo esté haciendo y lo de baile, por ejemplo eso, pues ahí si los implicados, los que vamos a practicar

Entrevistadora: Se hace algún tipo de encuesta a los empleados, se les consulta o se ve el momento de la clase

Gerente: Sí, cuando hemos hecho consulta uno siempre saca la conclusión de que es absolutamente imposible tener el cien por ciento de la satisfacción y siempre va a haber muchas inconformidades, que repetir siempre el mismo profesor, en fin, he optado por

no preguntar mucho y hacer lo que se me da la gana, digo así textualmente, lo que se me da la gana, porque a la conclusión a la que llegue es que uno nunca complace el cien por ciento de los empleados

Entrevistadora 1: Pero respecto a la selección del personal quien hace las entrevistas?

Gerente: Depende del área, y como se ha definido previamente una características de lo que se necesita entonces, si buscamos una persona para que sea auxiliar en calidad o en desarrollo, esas personas responsables en calidad y desarrollo, también entrevistan, yo también entrevisto dependiendo del cargo y de lo que afecta a la empresa también entrevisto

Entrevistadora 2: Y cuál ha sido la retroalimentación?

Gerente: Y también asesoro dependiendo del caso, cierto?, porque si es una persona solo para producción o dependiendo del caso también los asesores entrevistan. Y eso de asesoría, tenemos otro por tercerización que me acuerdo, el software y todo eso es tercerizado

Entrevistadora 1: Es tecnología

Gerente: Pero si es tercerizado...lo hacen otros, la parte contable es tercerizada

Entrevistadora 1: Bueno aquí solo nos estamos enfocando en gestión humana, entonces, te preguntaba por ejemplo cual ha sido la retroalimentación respecto al proceso de selección que hace la temporal, los candidatos que mandan si son adecuados?, tienen que ver muchos?, o definitivamente los candidatos que envían están perdidos en la estratosfera o el primero que mandaron ese era ya? La temporal tiene clarísimo el perfil?

Gerente: En algunos casos nosotros no somos claros qué es lo que queremos, y en otros me parece que la evaluación que ellos hacen no corresponde, como que la gente ahora está tan preparada para las entrevistas, que no deja ver quiénes son realmente, y creo que los logran engañar y uno solo se da cuenta con el tiempo

Entrevistadora: Ya en la práctica, como tú dices en terreno

Gerente: Si, porque en principio pues preguntan más y como que sí, pero ya cuando ha pasado varios meses y están trabajando es donde uno empieza a ver que tienen problemas en concentración, problemas de roles con la gente, que es problemas de comunicación, que uno de pronto donde encuentra más fallas, la gente no se puede comunicar bien, me ha tocado decir aclare lo que quiere decir y cuando lo hacen, uno se da cuenta que entiende otras cosas, arman sus películas y entonces eso ya es en el tiempo que se va dando

Entrevistadora: Y la decisión de contratación, la toma gerencia o la toma la persona dueña del proceso?

Gerente: Digamos que hacemos una reunión y como por votación lo hacemos, dependiendo, porque también es importante que haya una buena empatía con los que va a trabajar

Entrevistadora: Con el jefe inmediato?

Gerente: Sí

Entrevistadora 2: De acuerdo. Alguna vez la temporal les ha pasado una evaluación que ustedes responden?

Gerente: No, que le respondamos a ellos?, nunca ha pasado

Entrevistadora 2: Cómo cambia el nivel de responsabilidad frente a los procesos ya tercerizados? No espera, ya me las has respondido, en referencia a lo de los vínculos sentimentales y eso

Entrevistadora 1: Sin embargo veo que tu estás bien informada de todo lo que va pasando, es decir, si hay una intermediación de la niña auxiliar, tú estás enterada de que está pasando con el temporal, que está pasando con la psicóloga, cuando iba la psicóloga y demás

Gerente: Sí, la psicóloga hacía muy buen trabajo, lástima que se enfermó

Entrevistadora 1: Cual ha sido la razón para no contratar otra persona que de pronto continúe haciendo el mismo proceso, si el resultado como tal les gusto, en referencia a lo que desarrollaba la psicóloga?

Gerente: Sí, como nosotros llevamos desde del 2.004 certificados en ISO, eso obliga a que semanalmente o constantemente nosotros estemos en procesos de capacitación, entonces nos enfocamos mucho más a eso cierto, todo lo que tiene que ver buenas prácticas de manufactura, como que es tanto lo que pide ISO de cómo se llama?, todo lo que tiene que ver con la documentación, es que ahora hay tantas cosas que tienen que ver con la documentación, salud ocupacional, toda esa parte, como que es, que debe existir un grupo que mire y que medie entre todos los problemas dentro de la empresa con los empleados, las diferencias, esos comités para que para pueda mejorar la comunicación, entonces en eso nos la pasamos

Entrevistadora 2: El Copaso, la ley de acoso laboral, comité de convivencia

Gerente: Cosas diferentes que hemos hecho, esto que les digo de recreación y reuniones especiales que hacemos cuando hemos adelantado proyectos con otras empresas, las

reuniones importantes como de clausura o para mostrar ya resultados, los hemos hechos participes de estas reuniones, para que ellos se den cuenta de la implicación y la importancia de su trabajo y cómo ese trabajo ayuda a otras personas que están aparentemente lejos de la empresa, pero que se benefician si hacemos bien las cosas, todo está ligado, es una cadena, todo está relacionado, el caso específico de un proyecto que adelantamos, que donde estaba participando MOGAMBO como proveedor de materias primas y una fundación en la parte de responsabilidad social, un fundación de mujeres que se beneficiaba y nosotros necesitamos que ustedes nos cultiven estas hierbas y cuiden el jardín y eso, ellas ganaban y esto les cambió tanto, tanto su estilo de vida, cambiar tantas cosas, nosotros al principio, lo tomamos como un juego, ellos tomaron nuestros desechos y los volvieron en abonos, nosotros no le dimos tanta importancia al principio, pero esto se volvió un proyecto, empezó a andar y las señoras después de dos a tres esas señoras que no tenían autoestima y verlas ahora empoderadas y dichosas mostrando lo que son capaces de hacer y haber transformado su vida y mostrarles a nuestros empleados que son capaces de cambiarles la vida a otras personas, eso ayuda muchísimo; a mí también, pero uno se da cuenta más con los empleados. Las reuniones que hemos hecho son, son tan emotivas, que terminamos todos llorando

Entrevistadora2: Eso es porque trasciende, trasciende la persona como tal, pero trasciende más allá

Gerente: Y de hecho yo creo que eso se va a seguir dando...porque ha sido tan bueno para todo el grupo, que no solamente, todos hemos ganado, sino que todos los entes implicados en esto hemos ganados, entonces yo creo que va seguir, hemos seguido hablando porque sabemos que podemos hacer otros cultivos, para que ellas se beneficien y el laboratorio también, productos exclusivos para el laboratorio

Entrevistadora1: Esas reuniones especiales del laboratorio, tienen un tipo de comunicación, de periodicidad y las de responsabilidad social?

Gerente: Si últimamente si,si,si,si...cada vez que hay un evento ellos se enteran. Por ahí en un año, dos veces y hay reuniones especiales como la de las mamás, la de los niños, se hace una reunión especial por eso ahí, y hemos hecho brigadas especiales como tenemos una unidad de negocio que produce cosméticos, entonces contratamos unas esteticistas, y todas las personas de producción que nunca tienen la oportunidad de ir a un esteticista, entonces van allá y les hacen de todo y eso los hace absolutamente felices, tanto hombres como mujeres

Entrevistadora 2: Eso se vería como un día de la salud en Salud Ocupacional

Gerente: Yo no creía, pensaba que cuando me dijeron eso, resultara que hicieron la cola se inscribieron y fueron, y sacrificaban el baile y fueron, que al masaje, la mascarilla o lo que fuera

Entrevistadora1: Cómo cambia tu enfoque frente a los procesos que son el core de tu área, al tercerizar los otros procesos?, te puedes concentrar más en el core?, estar concentrada en tu especialidad, digamos en el negocio como tal...en lo que es el alma de negocio, nunca has perdido de visto eso, después de que anteriormente, solo te concentrabas en supervisar procesos?

Gerente: No, de hecho en eso ando preparándome, sigo estudiando viendo cómo hacer nuevas cosas y nuevos productos para meterme más en esa vía, por eso contrato más gente que hagan lo otro, para tener más tiempo

Entrevistadora2: Entonces tercerizas, con eso tienes más tiempo para tus cosas

Gerente: Aunque eso es relativo, porque entre más gente tengo, me queda menos tiempo

Entrevistadora 1: Porque tienes que controlar todo?

Gerente: Porque todo el mundo quiere ir a hablar conmigo jejejeje, hacemos una reunión periódica, la gente siempre quiere como tener su espacio personal y yo quiero tener más tiempo, como para poder estudiar, mis cosas, me toca a la fuerza sacar mi tiempo

Entrevistadora1: Coméntenos por favor, qué cambios representó en la estructura organizacional de la empresa el adquirir los servicios de tercerización?, el ingreso de la auxiliar administrativa, aparte de ella ningún otro? de alguna forma se relaciona la estrategia organizacional de la compañía? de qué forma?

Gerente: Si, como más libertad, me permite realmente pensar en otras cosas

Entrevistadora: Pero eso te ha permitido organizar mejor el personal...distribuirlo mejor en sus áreas..?

Gerente: Si, el sistema de calidad ha ayudado mucho en eso, digamos que hay van ligados, el trabajo que hacen las personas de calidad, porque ellas evalúan permanentemente el desempeño y miran y se está hablando constantemente con la gente, porque la gente va manifestando que es lo que más les gusta, se les lleva y se le deja en lo que más les gusta, por ejemplo si alguien está en producción y le gusta más desarrollo, por ejemplo estaba en el área de servicios generales, si dice a mí me gusta el área de cosméticos, dice mándeme allá, como que la gente se va ubicando y se manifiesta.

Entrevistadora1: Y como logra eso?

Gerente: Por entrevista

Entrevistadora1: Pero ahí la temporal no participa?

Gerente: Si lo reubicamos, es coordinado con gestión de calidad, para mejorar y uno se da cuenta, digamos como el desempeño del perfil de las personas, entonces se va reubicando, a veces las personas, las ve en el terreno y uno se va dando cuenta que son buenos para otra cosa

Entrevistadora 2: Que chévere eso, toma la persona y se la lleva para el área donde se quiere y se capacita, siempre de la mano de calidad?

Gerente: Otra cosa que nos ha ocurrido, en un caso de emergencia y nos toca contratar más gente para un proceso determinado, por ejemplo si llega mucha materia prima de una planta y tenemos que procesarla en tres, cuatro o cinco días, procesar una o dos toneladas, hay mismo se va dando cuenta la gente que mejor se desempeña y esos son los que manda la temporal para que continúen haciendo las entrevistas y se ha quedado así o las hemos contratado para que nos organicen las bodegas, y uno se da cuenta que realmente tienen habilidad para esto, por ejemplo el año pasado tuvimos una persona que nos ayudó en arreglar bodegas y el muchacho realmente muy juicioso para arreglar bodegas, inventarios y digamos toda la cosa y después lo pusimos a manejar una bodega de suministros, todo lo que tenga que ver con suministros, no con materia prima sino con suministros y con un sistema de un manejo de agua, el agua que se usa en los procesos de producción en las plantas farmacéuticas tiene que reunir unos requisitos muy especiales, entonces el procedimiento de cómo limpiar, sanitizar y hacer todo el proceso, casi la persona no necesita saber mucho, pero si saber del procedimiento, de usar ropa así, guantes así, digamos que tiene que hacer caso y hacerlo bien, entonces ahí se da uno cuenta y ahí pusimos ese muchacho, lo mandamos allá y el muchacho hacía bien y ahí teníamos una persona profesional un ingeniero y el ingeniero nunca lo pudo hacer bien, porque él pensaba que podía saltarse ciertas cosas procesos de BPM y entonces se saltaba esos procesos de BPM y todo se contaminaba, pusimos un muchacho que no era profesional, pero hacía caso y la cosa funcionaba...jejejeje

Entrevistadora 1: Esas son las experiencias del día a día. De tus experiencias, cómo ha sido la comunicación en la implementación de los procesos de cambio, digamos en el tema de contratar a otro personal que sea externo?

Gerente: Es lo fundamental, la comunicación, es clave si, ya que si uno quiere cambiar, lo que uno debe tener es claridad y que es lo que quiere cambiar de su empresa, debe tener claro qué necesidades tiene, como la auto comunicación, luego entregar todo esto a los que van a hacer todo el trabajo

Entrevistadora 1: Tú como les vendiste la idea del cambio a temporales, a empleados en misión, a las personas que tenías en las empresa?

Gerente: Usted hace las preguntas más difíciles...jejeje...me la repite o me la pone más fácil...jejejeje

Entrevistadora1: Tú tenías un grupo de personas al que decidiste pasar por una empresa de servicios temporales

Gerente: Yo no los pase

Entrevistadora1: Todos los que están temporales?

Gerente: Todos los que llegan nuevos entran por la temporal, los que estaban adentro nunca los mande afuera, eso me parecía a mí que iba a generar un malestar muy grande, aun cuando eso era lo que yo quería, no lo hice así porque, creo que eso era muy agresivo

Entrevistadora1: Cómo le vendiste la idea a los de planta que iban a llegar unas personas bajo un contrato de empresa temporal?

Gerente: No los hice participes de esa decisión

Entrevistadora1: Y no has sentido, como que en algún momento la gente se choca con eso o que, qué paso aquí, están llegando esas personas así?

Gerente: No, como que se dan cuenta, pero solo algunas personas preguntan, son muy poquitas las que se cuestionan, pero no, no, realmente al principio preguntaban mucho y después me di cuenta, de que entre menos preguntaban, mejor porque eso no se puede manejar como democráticamente, si no por el beneficio de una empresa eso si

Entrevistadora: Lo mismo con el señor del baile se te ocurrió ponerles un señor que va a ponerlos a bailar y ya?

Gerente: Un día me dijeron que estábamos en el día mundial del ejercicio y de la actividad física, conocí el señor e hicimos los ejercicios, la pasamos muy rico luego dijeron que eso se repitiera y listo se repitió, y luego le dije al profesor, oiga porque no viene tantos días a la semana y hagamos eso, para mí es difícil madrugar todos los días, pero ya me acostumbré, voy a llegar a las 6:30 am y a bailar

Entrevistadora2: Buenísimo

Gerente: Todavía falta?

Entrevistadora2: Todavía, una y ya, esa es la última y ya jajajaja, la de irnos

Gerente: jajajaja

Entrevistadora2: Cuáles son las ventajas obtenidas, tanto para la empresa como para el área organizacional con la tercerización de procesos ya mencionados?

Gerente: Como es la pregunta?



Entrevistadora2: Cuáles son las ventajas que has obtenido dentro de la compañía al tercerizar los procesos como el baile que lo combinas con bienestar que ya has venido tercerizando?

Entrevistadora1: Específicamente en el área de gestión humana, está niña por ejemplo, la que maneja ahora tú departamento de personal... a bueno lo que pasa es que ella entró al mismo tiempo que entraron las temporales

Gerente: No,no,no,no...nosotros manejábamos temporales antes con otra empresa

Entrevistadora1: mmmm..ya

Entrevistadora1: Pero a ella le ha aligerado el trabajo, tú sientes que tienes más control del área teniendo ese control tercerizado, para ella ha sido ventajoso

Gerente: Yo pienso que ella no ha visto las ventajas, porque no sé, creo que pues como que le da lo mismo que sea allí o allá o sea

Entrevistadora1: O sea, crees que le puedes sacar mayor provecho al proveedor?

Gerente: Yo creo que sí, si porque a veces hay cosas que ella me pregunta, muchas cosas del personal que yo no sé y yo no manejo, entonces le digo supuestamente usted debe saber, porque no averigua, entonces llama a la temporal y muchas cosas la resuelve llamando allá y resuelven el problema, yo he podido resolver problemas de empresa con la asesoría de ellos, cosas que no tiene que ver directamente con el personal, pero no directo con los empleados, otras cosas en asesorías las han hecho, entonces yo creo que ha faltado de parte de ella un poquito de eso, de iniciativa, porque por falta de conocimiento, falta de comunicación o por interés no sé exactamente

Entrevistadora1: Ok. Que inconvenientes?

Gerente: Falta en el plan de capacitación, yo creo que nos podría dar mucho más la temporal y que por falta de conocimiento y exploración, no se ha hecho

Entrevistadora: Hablabas hace un rato que hacen muchas capacitaciones a la gente, incluyen tanto a los temporales como a los de planta?

Gerente: Todos los de la empresa...se benefician de las capacitaciones, todos.

Entrevistadora1: Pero son como capacitaciones específicas?

Gerente: Sí, y hay otras que no son tan específicas, también se habla a veces de temas lúdicos y cuando se habla de comunicación entonces en eso, se hacen cosas como para que la gente se sienta allí divertida, alegre y eso hace que la gente comience, cuando he visto eso, esa capacidad de creación que tienen algunas personas no, algunas que no

pueden y otras que tienen eso, eso haría que la gente se conociera y compartiera más sus capacidades

Entrevistadora1: Sí, de hecho ya nos habías hablado de desarrollo de carrera cuando mueve de uno a otro, hablando de capacidades, si

Gerente: De hecho no sé, si aquí se pueda, pero a mí me gustaría a futuro hacer algo parecido a lo que escuche una vez de Disney...Disney tiene como su propia universidad cierto y para trabajar en la industria farmacéutica se necesita que todas las personas, que absolutamente todas estén metidas en el cuento de buenas prácticas cierto y que sepan la responsabilidad y la importancia de trabajar con la salud de los seres humanos, entonces que como ir más allá y que la gente valore y se sienta más comprometida y orgullosa y que sienta que eso le puede permitir formarse más para la gente digamos

Entrevistadora1: Y que le sirva en esta empresa, si no en su vida y en otra empresa y el día que se quiera ir lo va a poder aplicar

Gerente: Por ejemplo, lo trabajamos mucho en las 5S en eso y cuentan que si lo aplican en su casa es muy bueno, en su vida en todo, saben que son las 5S...

Entrevistadora2: Me quede pensando

Entrevistadora: Yo las vi en la página...sisissi...ya me acuerdo, despejar, organizar, que el sitio de trabajo esté limpio y que todo parezca siempre nuevo y que se vuelva a repetir el proceso

Gerente: Tener solo lo que se necesita, si, si, si

Entrevistadora1: La final, eso fue todo, algún otro comentario que nos pueda aportar en nuestro

Gerente: No más bien apague eso y luego me cuenta

## **Anexo 5. Entrevista Directora de Gestión Humana Constructora**

Entrevistador: Doctora, muy buenas tardes.

Directora GH: Muy buenas tardes

Entrevistador: Ante todo mil gracias por el tiempo que nos ha dedicado en esta tarde, le reitero somos estudiantes de la Universidad Piloto de Colombia estamos terminando nuestra especialización en el área de gestión humana y tenemos como requisito desarrollar una investigación y entregar una tesis sobre el tema que elegimos que es los procesos tercerizados, procesos del área de gestión humana que las empresas tercerizan o no y revisar un poquito el porqué de la toma de esas decisiones. ¿Cuántos años tiene en el mercado la empresa?

Directora GH: veintiocho (28) años cumplimos este año.

Entrevistador: Bastante recorrido.

Directora GH: Si claro.

Entrevistador: ¿A nivel nacional o tienen algo en algún otro lugar?

Directora GH: En este momento estamos a nivel local. Solamente Bogotá pero nos estamos expandiendo a los alrededores.

Entrevistador: Solo Bogotá.

Directora GH: ujum

Entrevistador: ¿Cuántos empleados tienen?

Directora GH: En estos momentos directos son entre ochenta (80) y cien (100) empleados.

Entrevistador: entre ochenta (80) y cien (100) empleados. ¿La empresa tiene departamento de talento humano?

Directora GH: SI

Entrevistador: ¿Cuántas personas lo componen?

Directora GH: Tres (3) personas.

Entrevistador: Tres (3) personas. ¿Qué cargos tienen?

Directora GH: Estoy yo como Directora de talento humano del área, está mi asistente que es la Coordinadora de procesos administrativos de talento humano y trabajamos de la mano con la Coordinadora SISO ella es la de seguridad industrial y salud ocupacional.

Entrevistador: Importantísima teniendo en cuenta el objeto social de su empresa

Directora GH: Si claro.

Entrevistador: Todo lo que tiene que ver con construcción

Directora GH: Aunque esta última estamos tratando de que pues la ley lo dice tiene que ser un área independiente completamente. Pues hasta ahora lo estamos estructurando.

Entrevistador: Bueno, entonces como le decía, nos vamos a enfocar en temas que tengan que ver con la tercerización de los procesos dentro de su empresa y quisiera que por favor me contara que procesos tienen tercerizados en este momento

Directora GH: Bueno en estos momentos, por parte de talento humano solamente tenemos un proceso que es de fortalecer a toda la parte directiva de la compañía, que es entrenamiento personalizado o coach, con una firma que se encarga de este proceso, de resto todos los procesos de talento humano se diseñan y se aplican directamente por la empresa. Soy yo la encargada la que hace todos estos procesos, los levanta, los diseña y los empiezo a implementar. En cuanto ya a la compañía como tal, en el proceso constructivo ese es el único que debemos tercerizar. Ese proceso constructivo, nosotros somos una constructora que se dedica a la edificación de viviendas y este proceso de elaborar una obra o un proyecto como tal, es la que estamos llevando a cabo para tercerizar. Decidimos poner todo esto en manos de contratistas, en donde ellos puedan directamente, con toda la cuadrilla de empleados que necesiten, realizar determinado proceso o una obra.

El proceso constructivo es el global, dentro de ese proceso hay muchos otros más procesos (proceso hidráulico, proceso eléctrico...), bueno todo un tema y cada proceso pues lo lidera un contratista. Quienes son los que están directamente de la empresa y que son de planta, son solamente los ingenieros y el personal de apoyo que son los auxiliares de obra o los residentes de obra, el resto todo proceso constructivo ya lo manejamos por terceras personas que son los contratistas que nos vienen a desempeñar esta labor.

Entrevistador: Obviamente todo eso bajo unos parámetros dados por ustedes.

Directora GH: Si claro. Todo se hace por medio obviamente del contrato civil, de obra y donde se estipula todo lo que necesitamos por parte de ese contratista, por lo que te digo, cada uno maneja. Nosotros llegamos a tener, dependiendo del tamaño de la obra, podemos llegar hasta a tener diez contratistas. De esos diez contratistas cada contratista

puede venir con veinte o treinta personas para que desarrollen la labor que esa persona necesite entregar en la obra, entonces, claro se firma un contrato civil con todos los procesos que la empresa tiene estipulados o establecido y ellos tienen que sujetarse a todas esas normas que ya están establecidas.

Entrevistador: ¿El área de gestión de humana de la constructora, tiene alguna responsabilidad sobre las personas que trabajan, es decir, los que están vinculados con los contratistas?

Directora GH: Nosotros como empresa constructora y como somos los que colocamos el terreno para desarrollar esta obra, nosotros tenemos que estar sujetos a vigilar todos los procesos que ellos tengan con su gente también, entonces nosotros tenemos que vigilar que ellos cumplan con los aportes a la seguridad social, nosotros tenemos que vigilar que ellos cumplan con los pagos de la nómina de ellos, todo esto se deja estipulado en lo que le digo anteriormente, en el contrato. En el contrato todo eso lo tenemos que dejar estipulado y nosotros nos encargamos de vigilar que todo eso se cumpla, cuando existen algún tipo de procesos especiales y que de pronto hasta el momento el contratista no tenga el personal capacitado para realizar esos procesos, en conjunto realizamos capacitaciones para el personal, entonces el contratista pone una parte y la empresa pone la otra y hacemos una capacitación a nivel general de todos los empleados que tiene la obra.

Entrevistador: Ahhh pero espectacular porque de todas maneras, como que no se siente que los empleados son de acá o de allá en algunas cosas.

Directora GH: Si claro, obviamente ellos cuando entran a la obra como tal, porque ellos no alcanzan si quiera a llegar a la parte administrativa, ellos igual nunca se van a sentir directamente de la obra porque como este contratista que te digo maneja no solamente esta obra sino muchísimas más obras en otros sectores de la ciudad y a otras empresas, ellos los están rotando, entonces este personal es flotante, son esporádicos, entonces pues si obviamente desde el momento que ellos ponen un pie en la obra automáticamente ellos se tiene que ceñir absolutamente a todas nuestras normas.

Entrevistador: ¿Y eso por supuesto incluye la parte de seguridad?

Directora GH: Si claro,

Entrevistador: porque ellos están dentro de sus predios, ustedes son los responsables...

Directora GH: eso es lo que más vigilamos, esa es la parte en la que ellos desde el momento en que ponen un pie en la obra, tienen automáticamente que empezar a desarrollar todas sus actividades, pero así mismo cumplir con absolutamente todas las normas, la persona que no haga eso se llama al contratista porque nosotros no tenemos ninguna incidencia con los empleados, se llama al contratista; se le hace la observación y

él directamente pues ya hace la corrección que deba hacer con cada uno de sus empleados.

Entrevistador: Perfecto, ¿en cuanto al coaching me decía entonces está dirigido a solamente Gerentes?, ¿o mandos medios hacia arriba? ¿Cuántas personas?

Directora GH: Es la parte directiva y la Gerencia, en estos momentos estamos conformados por ocho áreas y la gerencia, es de nueve personas el entrenamiento que estamos haciendo en estos momentos.

Entrevistador; y ¿hace cuánto tiempo vienen con este coaching?

Directora GH: llevamos en este proceso dos años, ya vamos para dos años y medio, más o menos que hemos empezado, arrancamos pues desde ceros; porque la rotación aquí de personal si es muy baja, muy muy reducida, entonces; pues hemos venido con el mismo grupo directivo, entonces desde que arrancamos, como que todos vamos en la misma línea y empezamos el mismo equipo y vamos al mismo nivel.

Entrevistador: pero fabuloso porque eso permite madurar los procesos.

Directora GH Si claro, y que se prolonguen en el tiempo, porque es muy bueno empezar a desarrollar los procesos y se va la persona que los lidera y ya, se cayó el proceso, afortunadamente pues aquí no está pasando eso y la idea es seguirlos.

Entrevistador: Que motivó a la empresa a tomar la decisión de arrancar con ese proceso de coaching?

Directora GH: Ehh, bueno, talento humano por ser un área estratégica de la compañía en donde es la que le hace un acompañamiento a la gerencia para desarrollar su plan estratégico. Se evidenció que el tema de liderazgo en los directivos no era el más adecuado, no diciendo que no sean líderes, simplemente que, toda la parte directiva ya se enfocó más en la parte técnica, en el hacer, en el de entregar resultados como tal, pero ya en el tema y más que hoy en día la ley nos ha implementado muchísimas normas en el tema de manejo de personal, en el tema de, por ejemplo en el sistema de gestión de salud ocupacional, está el subprograma de riesgo psicosocial, se están creando comités de convivencia y demás cosas, todo esto tiene que ver con la interacción o las relaciones que existen dentro de la compañía. Entonces al ver esto, evidenciamos junto con la gerencia que el personal directivo éramos muy buenos en el hacer, pero no íbamos en la parte del ser, no íbamos más como en que venga como me relaciono, o como me ven mis colaboradores, si estoy siendo un buen líder, si estoy guiando o no los estoy guiando, o simplemente me limito a hacer la palabra del jefe como tal, que es muy distinto ser el jefe a ser un líder; entonces esa parte fue fundamental y desde ahí fue donde la gerencia decidió tener un equipo de trabajo integral, que no solamente entregara resultados a nivel técnico sino también a nivel de relaciones, que fuera un grupo integral, entonces él

quiso desde ese entonces empezar a reforzar, no estoy diciendo que no, que a ahí no hubiese existido la parte de liderazgo, pero quiso como reforzar más esa parte, y a lo que somos hoy o lo que se ha avanzado hasta hoy ha sido muy bueno.

Entrevistador: Bueno entonces, esto nace desde la cabeza principal, nace desde la dirección general; y ¿quién se encarga de ponerlo en marcha?, ¿Tu?

Directora GH: junto con nuestro asesor externo que es en este momento Mavi Consultores y que con el que estoy trabajando es con el Doctor Martín, sí. Arrancamos él y yo, empezamos a mirar todos los procesos que teníamos en talento humano y cuáles eran los que más impactaban directamente con la gente; entonces empezamos a recoger, la primera fase fue recolección de información, recoger todos los temas, organizarlo y ahí sí, presentar un plan de trabajo, inicialmente Mavi Consultores fue el que nos entregó una propuesta de cómo se podría empezar a manejar el proceso, pero la Gerencia obviamente lo recibe, lo analiza y él dice “no, yo quiero que le dé este enfoque”, entonces ahí se le hace un cambio a la propuesta inicial y ya una vez definida completamente con la Gerencia arrancamos a trabajar de la mano con el consultor o sea, talento humano está muy inmerso en este proceso.

Entrevistador: Bueno, desde el equipo de trabajo, que sentimientos ha encontrado en el desarrollo de esta tercerización, de este proceso tercerizado, ¿Cuál fue el sentimiento?, de pronto ellos querían que hubiera nacido directamente de gestión humana o que lo hubiera liderado gestión humana o ¿les pareció bien que fuera un tercero?

Directora GH: Fue buenísimo porque muchas veces en los procesos que se hacen directamente de talento humano, por ser tan repetitivos, o que arranca un año y empezar nuevamente otros procesos, se vuelve como monótono. El traer a una firma llamo mucha expectativa, llamo como “oiga conocer nuevas personas” traen nueva gente y nos hacen cosas distintas, es buenísimo, además que yo también estoy inmersa en el proceso entonces, fue excelente la idea, buenísima porque muchas veces pues el área de talento humano aunque sea a avanzado mucho en ese tema ya no lo ven como el que paga la nómina y el que se encarga de los pagos de la gente, no, ya se están dando cuenta que es un área que tiene que estar inmersa en todos los procesos que maneje la empresa, en todos, independiente que sean técnicos lo que sea, está inmerso, entonces esta área ya la han visto más como que ya no puedo moverme o dar un pie hacia adelante sino consulto con el área de talento humano y pregunto “¿oiga esto si lo puedo hacer? ¿No lo puedo hacer?” entonces ha sido muy bueno el proceso que haya sido tercerizado o sea esa parte como tal en la parte electiva es buenísima porque también me ha dado a mi herramientas para arrancar a desarrollar procesos ya directamente de la parte media hacia abajo. Entonces ya puedo empezar a trabajar con la gente de ahí para abajo y pues ya también los directores tienen herramientas para empezar a multiplicar toda esa información

Entrevistador: ¿El que haya venido un tercero le da objetividad al proceso?

Directora GH: Total, total. Porque un tercero no va a la Gerencia, mmm, a ver cómo te puedo explicar, cómo prevenido “¿Sera que lo digo?” ¿Por qué?, porque a la final yo talento humano, que es un área de la compañía, vengo siendo un par de las otras áreas, como el director técnico, como el director jurídico, soy un par y sin embargo hay un sentimiento de fraternidad y demás que al momento de entregar un reporte, pues sino es bueno entonces no hacer como bueno esta persona está fallando, mientras que si es una persona que es externa, pues ellos si no tienen ese problema porque no están en el día a día con los compañeros del trabajo ellos simplemente vienen hacen el trabajo, lo desarrollan y son más objetivos, entregan un resultado más objetivo

Entrevistador: Y el grupo que está trabajando de pronto, se me ocurre en este momento oyéndote hablar, cumplen más los horarios, es más exigente porque estas frente a un tercero y no frente a la persona con la que convive todos los días.

Directora GH: Exactamente. Se les da la importancia. Y esto ha hecho que también, que todo esto que hemos venido trabajando con Mavi, nos ha hecho que las áreas vean que el talento humano no es el área enemiga, tiene que ser el área amiga porque ellos creen que el área es la que prohíbe, la que no se puede, la que no; eso es la ley la que regula todo eso es la ley y talento humano tiene que mirar que se cumpla entonces esto también nos ha servido para que los directores entiendan que el manejo del personal es muy importante y que ya no era como se manejaba antes, que era no me sirve chao, no me interesa pase por su liquidación a talento humano. Ya no, el proceso aquí es distinto aquí el tema del personal o de los colaboradores es muy bueno, pues no hemos llegado a la excelencia porque pues igual problemas siempre abran, pero si hemos mejorado un buen porcentaje.

Entrevistador: Además porque estamos hablando de un grupo grande, ochenta personas me decías tú que están en la empresa.

Directora GH: Si, manejamos una parte administrativa que somos alrededor de unas treinta y cinco personas administrativas y el resto si ya es más operativo, entonces con esas personas se trabajan ya más en otros temas más puntuales pero con el proceso que hemos llegado con el consultor muy bien nos ha dado buenos resultados

Entrevistador: Pero eso significa que ya como lleva dos años el proceso, de pronto ya se han visto resultados que han tocado otros procesos, distintos a gestión humana. Ya procesos del negocio mismo.

Directora GH: Claro, del negocio como tal, claro. Porque mira, algo que arrancamos como un proceso de coaching o entrenamiento, ya lo estamos expandiendo a un tema de servicio al cliente, que es lo que básicamente nosotros hacemos, que es vender un



servicio. Puede que entreguemos un tangible, pero a la final, por lo que nosotros nos estamos vendiendo realmente es por un servicio, de cómo yo vendo una vivienda; en la forma que yo estoy entregando. Entonces ya con Mavi nos hemos extendido: ¡oiga! ya estamos en este tema del liderazgo; muy bien, ahora queremos expandirnos en el tema de: cómo vamos a hacer el servicio al cliente. Que toda la organización tenga este servicio al cliente, tanto interno como externo, entonces sí, se han abierto otros procesos aparte del inicialmente con el que arrancamos.

Entrevistador: ¿Qué retos tuvo cuando quiso arrancar con el proceso?

Directora GH: Fue duro, fue difícil porque cuando las personas vienen acostumbradas a lo que te digo, el nivel de rotación es mínimo, entonces no falta la frase de: “Toda la vida lo hemos hecho así, no ha pasado nada”. “Todo el tiempo se ha hecho igual y que pasa ahora, nos vienen ...”. Fue muy duro, la resistencia fue grandísima, con el Doctor Martín fue cosa seria porque: “usted me va a venir a cuestionar como hago mi trabajo”, “usted va a venir a decirme como lo tengo que hacer”, es muy, muy difícil y fue un proceso, al comienzo de resistencia, pero fue buenísimo, porque ya ahora hoy en día, como te digo, el resultado es que ya hoy en día nadie mueve un dedo sino viene y consulta con talento humano, entonces ese reto fue grandísimo.

Entrevistador: Fabuloso. Y, quien hace en este momento el seguimiento?, bueno supervisión, de pronto es una palabra inadecuada, al proveedor del servicio. ¿Tu?

Directora GH: No, es directamente... Bueno, obviamente, cuando ya se implementan algunos procesos más, más específicos en el área, los hago yo; pero ya a nivel general, la Gerencia. La Gerencia es la que se sienta con el consultor, le entrega como los resultados que se han dado y el mismo Gerente le da la percepción y le dice: “si me parece, no creo, aquí me parece que hay que reforzar más” y así mismo pues, el consultor viene y le dice a la Gerencia “¡hey! Estas fallando en esto, también tenemos que modificar esto”; porque es que esto no solamente es la parte directiva, también la Gerencia estuvo inmersa en el proceso, entonces la misma Gerencia también se dio cuenta y a nivel global, el que hace el seguimiento es directamente la Gerencia, yo como talento humano, hago el seguimiento es ya de lo que ya está establecido, o sea yo hago el mantenimiento, yo no puedo dejarlo caer, no puedo dejar caer los procesos, el resto si lo hace ya directamente la Gerencia, si quiere hacer otras cosas o quiere mover otras cosas.

Entrevistador: Eventualmente, ¿se ha presentado algún cambio en la estructura organizacional a raíz del proceso de coaching?

Directora GH: Claaaaro. Es que ahí es donde empezamos a hacer todos los cambios, entonces anteriormente no éramos áreas, anteriormente era un ingeniero civil, una arquitecta y una abogada; luego fue que empezamos a estructurar todo y empezamos a decir: no. Empecemos a darle el peso que se necesita en cada área, porque los

profesionales existían, pero como tal las áreas, con todo el tema de sus procesos que se manejan en cada área no existía, entonces en todo este proceso le enseñaron también a la parte directiva a como levantar sus procesos, como dejarlos establecidos, como hacer que esto fuera una área como tal y que eran los responsable de esa parte y que todos hacemos la constructora.

Entrevistador: Eso significa que todo eso ha ido encaminado a mejorar la idea que se tenía de ser una parte del core del negocio, es decir, como desde cada uno de los puestos de trabajo influía en el resultado final del negocio.

Directora GH: Ajá, si claro, esto ha sido un ... como lo que te digo, un reto grandísimo, pero que nos ha dado muy buenos resultados, excelentes resultados, ya ahora no somos islas independientes, que anteriormente se manejaba así y era el que: “desde yo responda, no me interesa el resto de las áreas, si van bien o van mal”; pero ya nos estamos dando cuenta que esto es una sinergia, y que si yo hago mal las cosas afecto el trabajo del otro o de la otra y pues, no sirve entonces, ya nos estamos dando cuenta que esto es una sinergia y que tenemos que tener esa comunicación constante.

Entrevistador: Tú, ¿cuánto llevas en la empresa?

Directora GH: Ahh, te vas a reír. Yo llevo, este año cumplo 19 años en la empresa.

Entrevistador: Cofundadora, casi

Directora GH: Casi, ya me dicen activo fijo, pero si ya llevo bastante, pero en el área de talento humano como tal, ya llevo 10 años.

Entrevistador: Es que te oigo muy metida con la empresa, por eso era necesaria la pregunta.

Directora GH: Si, gracias. Si esta es mi casa, mi segunda casa prácticamente.

Entrevistador: Si y la conoces de cómo era el antes y como es el ahora entonces.

Directora GH: Total, mira cuando yo entre al área de talento humano no se llamaba talento humano sino departamento de personal.

Entrevistador: uy Dios mío.

Directora GH: entonces imagínate tú, cuánto tiempo. Osea la transformación que ha tenido el área ha sido grandísima, y pues no solo el área, también todas las áreas que hay que conforman la organización.

Entrevistador: Y el área ha ido creciendo junto con la empresa.

Directora GH: Si claro. Si, si ha sido. Incluso personalmente también he crecido, porque yo arranque como una asistente, luego ya me profesionalice, termine mi carrera en psicología, hice mis especializaciones, entonces si se ha hecho un crecimiento. Esto es lo bueno que tiene la organización, permite que los trabajadores puedan crecer dentro de la organización.

Entrevistador: Fabuloso. Hablemos un poquito de la comunicación. En el tema de la comunicación ¿cómo fue para arrancar con el proceso, te parece que la forma en la que comunicaste que el proceso iba a arrancar permitió que el proceso se diera?

Directora GH: Bueno, como te dije al comienzo hubo mucha resistencia, eh, una vez que la Gerencia nos dio el aval de que arrancáramos con el consultor, empezamos y ellos, o no estaban acostumbrados, entonces cómo es que se dio?. Entonces, lo empezaron a ver cómo: “nos van a poner a hacer más tareas” y “ahora que se les va a ocurrir?”, entonces el consultor identifico como esta resistencia que había y que de igual manera, pues que talento humano también estaba inmersa; es que yo también tenía que hacer el mismo proceso que mis pares o sea, yo también tenía que responder. Entonces empezaron a verme como que juez y parte, como se dice por ahí, entonces la comunicación fue un poco complicada al comienzo. Tanto fue así, que la Gerencia tuvo que reunirnos a todos a decir que: “se hace o se hace”, que esto no es ni un favor que me van a hacer a mí, ni al consultor, sino que es una directriz del plan estratégico de la empresa. Entonces que hay que hacerlo, entonces al comienzo fue muy difícil la comunicación. Aparte de eso, entrar a explorar terrenos que ellos no conocían, pues para ellos era muy aburridor, o sea, cuando a ti te ponen a hacer algo que tú no tienes conocimiento, pues te parece tedioso, te parece hartito, no es lo mío, lo mío es edificar, lo mío es sacar procesos penales o civiles adelante. Que me van a poner a mí a evaluar a mi empleado?, ¿Cuál es el perfil de su empleado?. A ellos no les gustaba ese proceso, pero a la medida en que se fue siendo constantes, lo aprendieron y dijeron, no si, ya está bien, ahora sí, puedo decir que puedo manejar el personal. La comunicación fue muy difícil al comienzo, pero ya después empezó a fluir muy bien, aunque no puedo decir que no existan inconvenientes o diferencias, si las hay, pero ya se solucionan de otra forma; antes se enfrascaban como en el tema y en la discusión y de ahí no salían, ya hoy no, la comunicación fluye, si hay un inconveniente listo resolvámoslo, saquémoslo adelante, ese yo creo que ha sido uno de los resultados que más ha visto la Gerencia.

Entrevistador: Estamos hablando de comunicación entre los pares y eso significa que también ¿ha mejorado la comunicación hacia subalternos?

Directora GH: Si. Si, si, si. Aunque ha sido en algunas, no estoy diciendo todas, en algunas áreas, una o dos que ha sido un poco más lento el proceso, porque la persona que lidera el área, es pues si yo soy cofundadora, pues él puede ser más, y el tema, ya pues el mismo consultor ha identificado que no es ni siquiera la persona, sino porque su

esencia no es esa, su esencia no es “ven siéntate y cuéntame que te pasa, quiero ser tu amigo” no, es muy difícil, pero si lo hemos logrado de que se baje esa comunicación. Desde el año pasado con el consultor hemos intentado implementar procesos en donde el colaborador tenga más interacción, o sea que pueda aportar más. Entonces hemos empezado a recoger información de la gente, de cómo se siente, incluso arrancamos con la aplicación de la encuesta que mide riesgo psicosocial dentro de la compañía, entonces esa fue una herramienta que nos dio mucha, mucha información y que desde ahí hemos empezado como a trabajar ya con los colaboradores, de ahí para abajo; de decir: “oiga venga, he, sus relaciones con el líder”. Incluso eso también lo puntuaron muy alto, el liderazgo en la empresa ellos no lo veían como el más adecuado, en cambio de la parte directiva hacia arriba: excelente, o sea perfecto, todos nos puntuamos, nosotros y hacia el jefe, hacia la gerencia la puntuamos muy bien, ¿porqué? porque veníamos en ese proceso; pero de ahí para abajo si fue un poco . . . , fue difícil y puntuó alto eso, entonces en eso empezamos a trabajar, a ser más inmersos en los procesos a los colaboradores, a decir: ¡oiga!, que piensa, como se siente, que espera de su jefe, que quiere que lo evalúen, no lo evalúen, cómo se siente en la organización; en eso hemos empezado a trabajar.

Entrevistador. Bueno, además es que no es un grupo fácil, porque es que: un ingeniero haciendo dinámicas de grupo, mmm es difícil!.

Directora GH: Difícil, difícil, pero no imposible, eso si te lo puedo asegurar, que tarde o temprano tendrá que aprender. No, y ha aprendido muchísimo, o sea, yo creo que, junto con el consultor nos hemos sentado a decir: “¡oye!, que cambio el que hemos hecho en esta persona”, porque es muy, muy difícil; lo que es un ingeniero y lo que son los contadores son muy, muy cuadrículados, extremadamente cuadrículados, entonces no se quieren salir de ahí, entonces lo hemos logrado, lo hemos logrado, poco a poco, pero se ha hecho.

Entrevistador: Bueno y algo que no haya sido tan bueno, de pronto alguna cosa que tú digas mmm!, por haber tercerizado este proceso!.

Directora GH: pues hasta el momento no lo veo, lo único de pronto, de pronto, que pues no sería tan bueno, es por el tiempo no, porque el consultor viene, que te digo yo, una o dos veces a la semana o de acuerdo a la agenda, o de acuerdo a los compromisos que se haya dejado con cada área. Pues él viene, entonces a veces como que cuando él viene: “huuuy, pero Doctor, pero hace cuanto hace que no viene, que rico que viniera más seguido por acá”. Al comienzo fue muy seguido, porque teníamos que hacer un trabajo grandísimo, entonces fue muy seguido, prácticamente que casi todos los días de la semana, y ya empezó a disminuirse, a disminuirse el tiempo del consultor dentro la compañía, entonces ya como se empezó a extrañar, se empezó a decir: “él debería

quedarse aquí”, “él no debería irse”, pero pues, eso es como todos los trabajos con terceros, se llega hasta cierto punto ya, de ahí para adelante nos toca solitos.

Entrevistador: Pero además, de pronto se perdería esa objetividad de la que habíamos hablado atrás, en la medida en que él se integre más al equipo.

Directora GH: Si claro. Uno de los principios de los asesores es saber hasta dónde va a llegar su trabajo, y no quedarse porque ya desea un nivel económico, porque me da más, no. Tiene que saber hasta dónde, tiene que decir chao, hasta acá llegamos, esta fue, hasta aquí llego nuestra relación, entonces sí; si él hubiese continuado de esa manera pues ya se hubiese, no se hubiese visto tan objetivo el proceso.

Entrevistador: Este proceso de alguna manera a tocado los planes de desarrollo, los planes de formación de los empleados.

Directora GH Claro, claro, claro, porque ya ahí mismo, desde que metimos a todas la áreas en el procesos de liderazgo, pues ellos, ya los directores son más conscientes de saber qué es lo que quiere su gente, entonces, de saber qué es lo que realmente necesitan, de conocer sus fortalezas y sus falencias, de sus debilidades, entonces identificar: “No, definitivamente esta persona no pudo con esto, tengo que mandarla a entrenamiento, tengo que mandarlo a capacitación”. Entonces sí, se ha fortalecido mucho ese tema, porque anteriormente era: “hay tal curso, pues vaya tómelo”, “hay no sé qué ...”, no, ahora es más objetivo y ya se ve el tema de: “No, definitivamente con los resultados que me dio esta persona este año, tengo que reforzarla en . . Hidráulica”, no sé, pero ya son temas más concretos, y por eso el tema de capacitación en el personal también se ha hecho, ha evolucionado también esa parte.

Entrevistador: Bueno y con estos buenos resultados que se han obtenido con este proceso tercerizado, ¿se ha abierto algún camino a que se tercerizen otros procesos del área de gestión humana?

Directora GH: No, definitivamente creo que ya hasta ahí, porque la misma Gerencia, no porque yo esté en el área, no lo digo, anteriormente teníamos una temporal donde se decidió pues tener una cierta cantidad de empleados por esa empresa y no nos dio resultado, no nos dio resultado, porque ese proceso en donde, ahí sí como dice la canción: “ni soy de aquí, ni soy de allá”, es un proceso que no te da identificación con la organización, entonces la Gerencia dijo: “definitivamente sigamos directos con la empresa, que se queden con nosotros”. Aquí han llegado infinidad de empresas ofreciendo el tema de outsourcing de nómina, de seguridad; pero si nosotros, siendo directos presentamos algún tipo de inconvenientes en cuanto a pagos, cuando hemos sido muy cumplidos, no queremos saber cómo sería si fueran tercerizados y si no se pagaran a tiempo, entonces la Gerencia dice que no, que él prefiere tener todos sus

hijitos dentro de la misma casa y no por fuera. A él no le llama la atención hacer procesos o por lo menos de talento humano, no.

Entrevistador: Bueno, no sé si quieres de pronto agregar alguna cosa, algo que yo no te haya preguntado.

Directora GH: jajaja, No, pues que más. Lo único que te puedo decir es que los procesos de tercerización en las organizaciones o por lo menos en esta, se han dado muy buenos resultados, pero en cuanto a lo que te he estado hablando todo el tiempo, en cuanto al manejo del personal, pero ya directos de la empresa que son como: contratación directa, el manejo de la nómina, el pago de la seguridad, las compensaciones, los procesos de capacitación, ese sería el único proceso que se podría tercerizar, porque aunque talento humano hace algún tipo de capacitaciones, pues obviamente el resto tiene que ser tercerizados, eso no se puede decir que todo lo vamos a manejar aquí, a nivel interno. Eh, eso es bueno en la medida en que sepamos hasta qué punto va a llegar ese proceso de tercerización, cierto?. Lo que te decía, que si se vuelve eterno en el tiempo, pues yo creo que no lograríamos los resultados que se quieren adquirir.

Entrevistador: Y procesos de selección, me decías que la rotación es muy baja en el área administrativa, en cuanto a los directos.

Directora GH: Si, en cuanto a los directos.

Entrevistador: Entonces realmente no es una carga operativa para el área en este momento.

Directora GH: No, no, aunque a veces llegan épocas en que llega el “boom” y toca cubrir hasta tres, cuatro cargos, entonces, pero todo el proceso se hace aquí, yo lo hago directamente. Lo único que se maneja por fuera, pero entre comillas es el temade ..., dentro del proceso de selección, el tema de visitas domiciliarias, no lo hago directamente yo, sino que se contrata una persona para que vaya y haga el proceso de visitas domiciliarias.

Entrevistador: Y el proceso de seguridad y el tratamiento de información socio-económica.

Directora GH: Eso, el proceso de seguridad si nos lo hace otra persona. No más.

Entrevistador: Bueno, perfecto. Nuevamente, mil gracias, créeme que toda la información ha sido valiosísima; muy, muy valiosa.

Directora GH: Me alegra mucho que te haya podido colaborar o les haya podido colaborar, porque sé que son un grupo con el que estas y de parte que también me encanta que hayas sido de la Piloto porque yo soy egresada de la Piloto, yo salí de la

Piloto como psicóloga, claro que mis especializaciones las hice en otro lado, pero la Piloto es excelente.

Entrevistador: A bueno entonces compañeras.

Directora GH: Claro que sí. Muchísimas gracias, de verdad que estuvo muy chévere.