

Modelo de gestión humana para empresas *outsourcing* en Colombia

Francia Elena Afanador Agudelo

Hernando Ruíz Molina

Asesor: Carlos Mario Betancur Hurtado

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Administración -MBA

Pereira

2022

Contenido

Introducción	9
Planteamiento del problema.....	10
Justificación	14
Objetivos	15
Objetivo general.....	15
Objetivos específicos	15
Marco de referencias conceptuales	16
Antecedentes.....	16
Principales referentes conceptuales	18
Gestión humana	18
Modelos de gestión humana.....	20
<i>Outsourcing</i>	21
Caracterización del <i>outsourcing</i> en Colombia.....	24
Prácticas de gestión humana en <i>outsourcing</i>	25
Método	26
Tipo de investigación.....	26
Sujetos.....	26
Herramientas de recolección de información	28
Procedimiento	29
Análisis de resultados	30
Análisis de la encuesta a colaboradores de las empresas que prestan el servicio de <i>outsourcing</i>	30

Análisis de la encuesta a líderes de talento humano de empresas que prestan el servicio de <i>outsourcing</i>	42
Conclusiones.....	58
Referencias.....	61
Apéndices.....	65

Lista de tablas

Tabla 1 Características de los entrevistados	27
Tabla 2 Modelo de gestión humana para empresas <i>outsourcing</i>	52

Lista de figuras

Figura 1 Razones para tercerizar.....	10
Figura 2 Modelos de gestión humana	20
Figura 3 Macroprocesos de gestión humana.....	21
Figura 4 ¿En qué área realiza su trabajo?	30
Figura 5 Indique su nivel de estudios	31
Figura 6 ¿Cuánto tiempo ha trabajado en la empresa?	32
Figura 7 En general ¿Qué tan satisfecho está usted con su empresa?	33
Figura 8 ¿Hay una comunicación efectiva dentro de su área de trabajo?	34
Figura 9 ¿Su crecimiento profesional es posible en su área de trabajo?.....	35
Figura 10 ¿Evidencia usted diferencias en su contrato de trabajo vs. las personas contratadas directamente por la empresa, en las siguientes variables?	35
Figura 11 ¿Considera usted que su empleador trata de retener a los buenos trabajadores?	37
Figura 12 Ha participado en actividades que generan sentido de pertenencia y compromiso hacia la organización?	38
Figura 13 ¿Siente que la empresa confía en usted y lo apoya en su desarrollo profesional?	38
Figura 14 ¿Se encuentra satisfecho con su modelo de contratación actual?.....	39
Figura 15 ¿Percibe en su contexto laboral compañerismo y trabajo en equipo?	40
Figura 16 ¿Percibe retroalimentación por parte de su jefe inmediato?.....	40
Figura 17 ¿Durante la pandemia y cuarentena, contó con garantías laborales?	41
Figura 18 ¿Qué cantidad de personas tiene vinculadas bajo la modalidad de outsourcing?	42
Figura 19 ¿Cuál es el promedio de antigüedad de las personas vinculadas?.....	43

Figura 20 ¿Cuál es el porcentaje de rotación del personal outsourcing el último año?.....	44
Figura 21 ¿Cuáles son los principales motivos por los que las personas trabajan bajo la modalidad outsourcing?	44
Figura 22 ¿Cuáles son los cargos más solicitados en su empresa?	45
Figura 23 ¿Cuáles son los motivos por los que el empleador termina el contrato?.....	46
Figura 24 ¿Cuáles son los motivos por los que el empleador termina el contrato?.....	46
Figura 25 ¿Qué cantidad de trabajadores logran pensionarse por semanas cotizadas en su empresa?	47
Figura 26 ¿Tienen ustedes un proceso de retención de personal?	48
Figura 27 ¿Hace mediciones del nivel de satisfacción de sus colaboradores?	49
Figura 28 Aspectos positivos, neutrales y negativos de la gestión humana	51

Resumen

El siguiente estudio tiene como objetivo presentar un modelo de gestión humana adecuado al propósito de las empresas *outsourcing*. La metodología utilizada en el proceso investigativo será de enfoque cualitativo mediante revisión documental y entrevistas para validar información acorde a las necesidades actuales de la industria *Business Process Outsourcing* (BPO), dando como resultado un modelo que permita establecer los procesos, herramientas y objetivos que debe promover el área de gestión humana para generar estrategias y actividades pertinentes y oportunas a las organizaciones en mención. Este modelo facilita comprender la dinámica y características de los procesos de gestión humana en las empresas donde los aspectos estratégicos y los objetivos son diferentes a los de las empresas tradicionales, a la vez que identifica los procesos relevantes para el cumplimiento de dichos fines.

Palabras clave: Gestión humana, estrategias de gestión, *outsourcing*

Abstract

The objective of the study to be carried out is to present a human management model suitable for the purpose of outsourcing companies. The methodology used in the investigative process will be of qualitative approach through documentary review and interviews to validate information according to the current needs of the Industry Business Process Outsourcing (BPO), resulting in a model that allows establishing the processes, tools and objectives to be promoted in the human management area to generate relevant strategies and activities and appropriate to the organizations in question. This model makes it easier to understand the dynamics and characteristics of the processes of human management in companies where strategic aspects and objectives are different from those of traditional companies, while identifying the relevant processes for the fulfillment of said purposes.

Keywords: human management, management strategies, outsourcing, objectives

Introducción

El *outsourcing* se origina en los EE.UU. en la década de los sesenta, como estrategia de negocio para las empresas en la era posindustrial, en la cual se da fuerte inicio a la competencia de los mercados globales. Después de la Segunda Guerra Mundial, las empresas buscaron concentrarse en la actividad principal de su negocio y así poder desarrollar su propia tecnología y actualizar sus procesos. De esta manera, se hicieron más competitivos, como lo hacían las agencias independientes y especializadas en un área determinada.

En el año 1980 fue creado el término *outsourcing* para determinar la tendencia en crecimiento de las grandes firmas que asignaban sus sistemas de información a proveedores dedicados a este oficio. De acuerdo a la evolución del mercado, la tendencia de contratación de personal en las empresas crece en dirección a la tercerización de los trabajadores, a través de empresas BPO. Estas compañías, mediante sus unidades de negocio especializadas en el desarrollo y ejecución de cada proceso, permiten a la empresa usuaria concentrarse en su actividad principal. Esta estrategia es conocida como externalización u *outsourcing*.

El alcance de este trabajo de grado es presentar un modelo de gestión humana que se adapte a las necesidades de las empresas BPO. La metodología que se utiliza es de enfoque cualitativo, mediante la aplicación de entrevistas y revisión de material de investigación. Como resultado final se presenta la identificación de los insumos necesarios, los procesos adecuados y las salidas que debe tener el área de gestión humana para diseñar estrategias oportunas para este tipo de organizaciones.

Planteamiento del problema

La palabra *outsourcing* proviene del inglés y su traducción es: subcontratación, externalización o tercerización. En el ámbito empresarial es definido como un proceso que consiste contratación de organizaciones externas para que ejecuten ciertas actividades complementarias a la función principal. Con base en lo anterior, el *outsourcing* dispone de personal capacitado y/o especializado para desempeñarse en un cargo en específico de manera eficiente. Algunas de las razones más relevantes que conllevan a las empresas a tercerizar se observan en la Figura 1.

Figura 1

Razones para tercerizar



Fuente: Deloitte (2016).

Según, Duque (2014) en su artículo *Outsourcing* desde la teoría económica de la agencia, explica que las causas principales por las que las empresas deciden tercerizar sus procesos es para lograr la mejora de sus procedimientos. Porque este tipo de proveedores al dedicarse específicamente a este tipo de labores, pueden ser más efectivas gracias a la tecnología, capacidades e información que poseen. Otra de las razones para tomar la decisión de usar esta forma de negocio está netamente asociada a la disminución de costos, la maximización de las utilidades y el aprovechamiento de las ventajas competitivas frente al mercado.

En Colombia numerosas empresas de diferentes sectores económicos como: producción, consumo masivo, telecomunicaciones, industria farmacéutica, entidades financieras, sector agrícola, salud, entre otros, vienen incrementando la vinculación de personal, a través de organizaciones *outsourcing* BPO durante las últimas décadas. Estas BPO se dedican a actividades diferentes a las de las empresas tradicionales. Desde la experiencia propia, se evidencia que los trabajadores contratados por empresas temporales, presentan alto nivel de rotación. Lo cual afecta no solo a las empresas usuarias, sino también a las mismas empresas prestadoras de este servicio y por supuesto, a los colaboradores.

Una de las problemáticas en general en las empresas temporales, sin lugar a dudas es la rotación de personal y el ausentismo, lo cual genera novedades que traumatizan la operación. Este es uno de los factores que afectan la relación cliente-proveedor y se convierte en una amenaza contractual. La ausencia de compromiso, motivación, liderazgo, programas de bienestar, además de un clima laboral desfavorable, entre otros, también son algunos de los factores que inciden en la inestabilidad, ausentismo y rotación de los trabajadores.

Esta problemática obedece a múltiples factores, entre ellos la falta de un modelo de gestión humana para las empresas *outsourcing*. Este modelo debe incluir un plan estratégico que

permita la retención de personal, formación y capacitación para minimizar el impacto negativo que generan los ausentismos y la rotación de personal. También se debe tener en cuenta un plan carrera que motive la permanencia y desarrollo, entre otros aspectos de gran relevancia.

La situación anteriormente descrita afecta de manera negativa los procesos operacionales y la imagen de la compañía prestadora del servicio BPO, toda vez que se incurre en la atención de contingencias y a su vez, se expone la promesa de valor para con los clientes. De otra parte y no menos importante, los resultados financieros, sufren un impacto negativo, puesto que, la rotación y el ausentismo de personal conllevan a gastos adicionales propios de la operación en los procesos administrativos.

El objetivo de este modelo de gestión humana, está enfocado en lograr un marco de referencia que facilite a las empresas *outsourcing* determinar las bases adecuadas para llevar a cabo los procesos internos del área de gestión humana. Es por ello que, el aliado clave para el logro de los objetivos diseñados en el plan estratégico, debe tener en cuenta la participación de las áreas y los diferentes niveles socioculturales. También debe promover el sentido de pertenencia, compromiso corporativo, motivación y estabilidad. Algunos factores que inciden en la rotación de personal y el ausentismo laboral, son:

- Selección y contratación de personal no idóneo para el cargo.
- Ausencia de capacitación continua en el desarrollo de actitud y aptitudes para lograr un mejor desempeño.
- Carencia de gusto y/o pasión por lo que se hace.
- Falta de sinergia entre el colaborador y su jefe inmediato.
- Pocas oportunidades de plan carrera.

- Falta de acompañamiento y seguimiento desde el área de talento humano.
- Omisión de programas del área de bienestar que motiven al colaborador.

Justificación

El presente trabajo se realiza con el fin de determinar un modelo de gestión humana, adaptado a las empresas BPO en Colombia, donde es importante facilitar herramientas y estrategias aplicables a los procesos de las empresas. En la actualidad el área de gestión humana es el aliado para lograr el cumplimiento de los objetivos diseñados en el plan estratégico de las empresas. Por lo anterior este estudio beneficia no solo a las empresas como tal, sino a sus clientes y colaboradores en general.

El diseño de un modelo de gestión humana, basado en recolección y análisis de información, a través de fuentes primarias y secundarias, brindará conceptos que refuercen y apoyen la ejecución efectiva del plan estratégico de las empresas BPO. Al proporcionarle a las empresas en Colombia, un modelo de gestión humana que brinde estrategias para mejorar la retención de personal, se está trabajando a su vez, en la estabilidad laboral y por ende en la reducción del índice de desempleo del país.

Objetivos

Objetivo general

Caracterizar un modelo de gestión humana que permita ser adaptado a empresas *outsourcing* en Colombia, a partir de la percepción de los trabajadores de estas empresas, con el fin de agregar valor y fidelizar los empleados.

Objetivos específicos

- Describir modelos de gestión humana de diferentes empresas *outsourcing* de Pereira.
- Identificar los factores positivos y negativos de la gestión humana en empresas *outsourcing*, que motivan o no la retención de los trabajadores.
- Proponer un modelo de gestión humana para las empresas *outsourcing*, a partir de la percepción de los colaboradores y los líderes de talento humano.

Marco de referencias conceptuales

Antecedentes

En los últimos años existen múltiples trabajos relacionados con modelos de gestión humana para empresas *outsourcing*, en este apartado se traen a colación las que representan un aporte significativo para el presente trabajo, tanto a nivel internacional como nacional. A este respecto, Cuesta (2012) diseñó un modelo desde una orientación estratégica para organizaciones en Cuba, el método se basó en la investigación-acción. Uno de sus principales aportes se encuentra en que la propuesta incluye “un ciclo completo de la gestión de cambio” (p.1) y a partir de allí se generaron bases tecnológicas para su aplicación y se logró integrar la gestión del conocimiento con la de los recursos humanos.

En 2019, Gemar et al. implementaron un modelo de gestión humana denominado “SERVQUAL” en varias empresas. Allí se identificó que las falencias principales fueron: los tiempos improductivos por cuestiones organizativas y técnicas y la “fluctuación laboral” (p. 61). Para mejorar estos aspectos los autores proponen: “los objetivos y los indicadores a través de tabla de comando integral y un plan de acciones correctivas y preventivas” (p.1).

Khosravizadeh et al. (2022) expone que el *outsourcing* es una decisión muy compleja que posee diversos factores que la influyen, pero para llevarla a cabo de manera óptima se plantea un modelo. En este caso para los servicios médicos, en los resultados se plantean que los factores más efectivos son: “monitoreo y control, tipo de servicio, recurso humano, económico y financiero, capacidad ejecutiva, entorno externo y términos y condiciones” (p. 47). Al final los autores recomiendan realizar un control y el seguimiento de la calidad de las áreas que se subcontratan.

En el contexto nacional se encuentra el trabajo de Araque et al. (2017) quienes muestran el impacto significativo y efectivo del *marketing* interno sobre el colaborador, debido a que las organizaciones han tenido que moldearse a los cambios que se han generado por la competitividad y los mercados tan amplios y variados. Esta estrategia es implementada por las organizaciones para que el trabajo potencie la calidad de vida laboral, puesto que, se considera al empleado como un cliente interno y parte importante para su desarrollo. El *marketing* interno se basa en cuatro dimensiones: “Desarrollo, contratación de empleados, adecuación del trabajo y comunicación interna” (p. 25). Los resultados de esta investigación, se pueden utilizar como una herramienta para desplegar en las organizaciones y/o empresas, porque resulta estratégica para el incremento de la productividad y el bienestar de ambas partes.

Cobo (2017) afirma en su investigación que a pesar de que existen múltiples factores negativos en la tercerización es posible implementarla en Colombia, sin que represente un riesgo. Se trata de una herramienta válida desde lo legal, es decir si se cumplen los requisitos es probable que se trascienda el aspecto de reducción de costos y se convierta en impulsor de la economía y en una oportunidad para el crecimiento empresarial.

Duque et al. (2020) proponen un “modelo de gestión humana para empresas de *“business process outsourcing”*” (p. 1) para ello utilizaron una metodología cualitativa y establecieron las características que diferencian a las empresas BPO de las tradicionales. Estos rasgos diferenciadores serán ampliados más adelante en la caracterización de estas empresas. Para los autores los procesos que deben ser rediseñados son: “políticas del área, análisis y diseño de cargos, reclutamiento, selección, inducción, incentivos y beneficios, bienestar, evaluación del desempeño y ruptura laboral” (p. 237).

Principales referentes conceptuales

Después del recorrido por los antecedentes, a continuación, se presentan de lo general a lo particular, los conceptos teóricos que orientan este trabajo.

Gestión humana

Según Schuler (1988) la gestión humana se puede definir como la administración de los recursos humanos, pero desde el punto de vista estratégico, comprende todas las acciones del personal con respecto a la estrategia empresarial. Para Chiavenato (2002) la gestión del talento humano es incidental y depende del contexto donde se desarrolle, se encuentra supeditado a las condiciones particulares de la empresa, como su estructura, su cultura, su ambiente, su tipo de negocio. De acuerdo con el autor el recurso humano o personas pertenecientes a una organización están definidas con diferentes conceptos como talento humano, gestión humana, indiferentemente de la denominación, se encuentra constituido por un conjunto de políticas y acciones necesarias, las cuales van encaminadas a los diferentes procesos que comprenden un área determinada, bien sea administrativa, operativa o comercial. Así como también desde gestión humana se definen las áreas fundamentales como el reclutamiento de personal, selección, contratación, remuneración fija y/o variables, manuales de funciones, alcance, evaluaciones de desempeño, plan carrera, entre otras.

Desde esta área y en conjunto con los directivos se toman decisiones y se definen lineamientos de formación al personal, atención al cliente interno y externo, para lograr un equipo de trabajo estable, capacitado y motivado que garantice el desarrollo de la empresa, sus clientes e incluso sus proveedores. Puesto que, en este sentido, cada participante se convierte en un aliado estratégico para la organización con fin corporativo y social.

La gestión humana posee cinco aspectos fundamentales: El primero, es que todo individuo está dotado de unas características que lo diferencian de los demás, como su cultura, personalidad, conocimientos y competencias, habilidades, intereses y proyectos, entre otras. La organización debe tener en cuenta estas particularidades para identificar en qué procesos es ideal ubicar la persona, cuál es el desarrollo y acompañamiento que requiere, hacia dónde se puede proyectar, entre otros aspectos, los cuales son importantes para que se desarrollen las potencialidades individuales, para que el equipo de trabajo esté en crecimiento permanente y la organización en general, se fortalezca y agregue valor.

El segundo factor es que todas las personas como miembros de la organización, están en un permanente reto de renovación y transformación enfocados al cambio, los desafíos y el crecimiento son permanentes y esto los mantiene motivados y activos. El tercero se relaciona con la dedicación, esfuerzo, compromiso, lealtad y responsabilidad que cada individuo le aporta al éxito de las organizaciones, y esperan ser recompensados bien sea, mediante incentivos económicos, emocionales, beneficios educativos, plan carrera y desarrollo profesional. El cuarto aspecto es el interés de toda inversión, es que sea productiva, es por eso que la reciprocidad es importante tanto para el individuo, como para la empresa al aportarse mutuamente conocimientos, oportunidades, estabilidad y desarrollo. Lo cual genera motivación permanente al mismo sujeto y a la organización.

Finalmente, los elementos vivos de una empresa son las personas, quienes son las generadoras de ideas innovadoras, creativas y futuristas para el beneficio de la permanencia y competitividad en determinado sector. Estos factores pueden llevarla incluso, a convertirse en multisectorial con la intervención de otros recursos como los tecnológicos y el desarrollo de la inteligencia artificial.

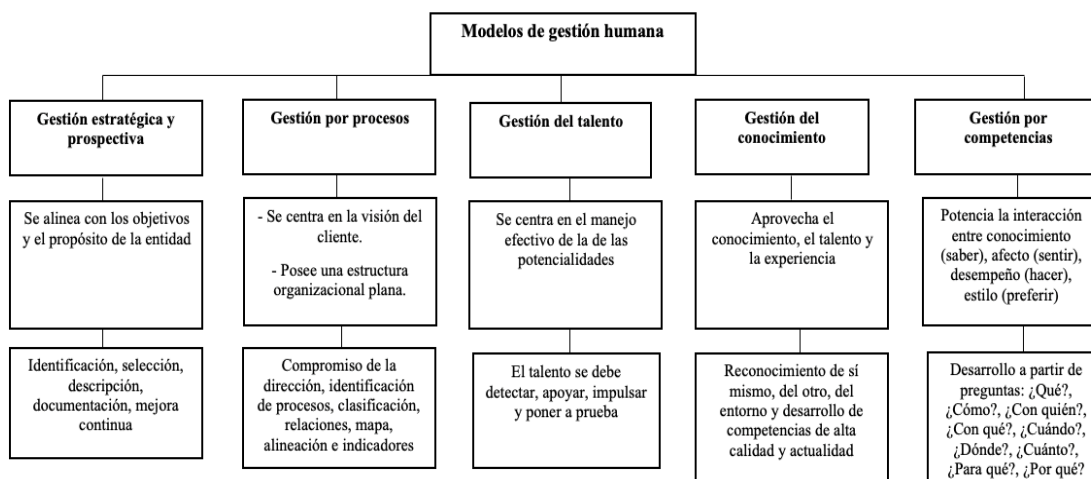
Desde otro punto de vista, según Bermúdez (2010) la gestión humana debe darse a partir de una concepción crítica del *management* tradicional, del direccionamiento estratégico y de la administración de recursos humanos. El autor plantea que a pesar de los esfuerzos por construir modelos no funcionalistas no se han logrado cambios reales. La gestión humana en las organizaciones es una derivación de la disciplina administrativa. Así entonces, precisamente por estar determinada por la administración, no puede concebirse, sino desde el punto de vista funcionalista, y justamente por ello, propone los modelos estratégicos de gestión de recursos humanos. De manera paradójica, una concepción organicista minimiza el lado humano de las empresas, en este punto se plantean dos puntos de vista, el humanista y el capitalista, es decir la gestión humana debe repensarse desde estas dos perspectivas.

Modelos de gestión humana

En la Figura 2 se presentan los modelos más relevantes y sus características.

Figura 2

Modelos de gestión humana



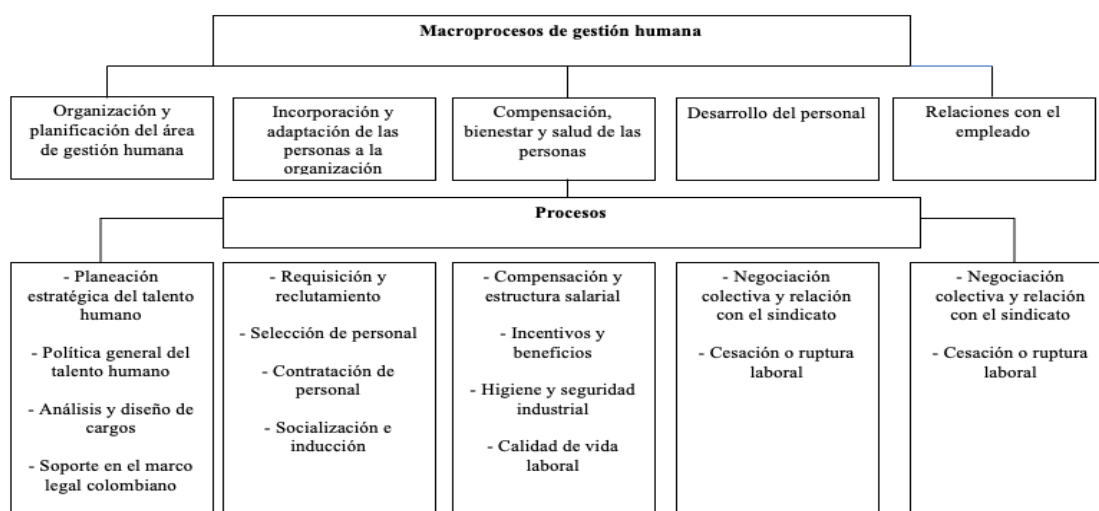
Elaboración propia, basada en Tejada (2003).

Macroprocesos de gestión humana

Los macroprocesos de gestión humana hacen parte de la clasificación establecida por García et al. (2010), la cual se puede observar en la Figura 3.

Figura 3

Macroprocesos de gestión humana



Fuente: García et al. (2010).

Outsourcing

El *outsourcing* emerge a mediados del siglo XX en Estados Unidos, con la aparición de nuevos mercados y el acelerado crecimiento económico, las empresas empiezan a ver la necesidad de asignar algunas de sus funciones a otras empresas que le apoyaban en gestiones operativas y financieras para que pudieran enfocar toda su energía en sus principales atributos. El *outsourcing* consiste en la tercerización o subcontratación que utilizan las organizaciones a través de un intermediario y se denomina *outsourcer*. Las organizaciones que lo manejan delegan

estas funciones operativas, administrativas, financieras, tecnológicas, de servicio al cliente y de recursos humanos. Una de sus fortalezas es que permite que las empresas se enfoquen en su actividad principal, en su crecimiento y potencialización.

Quizá, una de sus desventajas es que el empleado no pertenece directamente a la empresa, lo cual limita en muchos casos el crecimiento de los trabajadores y esto puede generar pocas garantías de bienestar al trabajador. Se puede definir el *outsourcing* como la delegación de actividades secundarias a otras empresas. Así puede aplicarse a todo proceso o función de negocio que no sea estratégico para una organización y que, consecuentemente, no debe ocupar tiempo de la dirección para ser gestionado y utilizado.

Sus principales características son: El acuerdo de *outsourcing* es un contrato de colaboración que incluye una serie de transferencias mutuas entre ambas partes, tanto de carácter técnico o material como de carácter personal con la empresa usuaria. Es una herramienta de gestión, porque cuando la organización terceriza un proceso, deja de gestionarlo internamente para centrarse en sus “competencias nucleares o *core business*, para adquirirlas a un *outsourcer* o proveedor externo” (Hoyos & Benavides, 2022, p.12) .

De esta manera, las empresas *outsourcing* pueden centrar todo su esfuerzo a los procesos que realmente, sean importantes, también pueden optimizar su negocio, porque le puede dedicar tiempo y recursos a funciones estratégicas puntuales, en este sentido, “el *outsourcing* permite a las compañías potenciar sus recursos para afianzar su ventaja competitiva” (Pin & Saénz, 2002). El proveedor externo desarrolla su ventaja competitiva, especializándose para mejorar sus servicios, también es importante mencionar que durante el proceso de tercerización, la empresa debe mantener controlados los servicios que contrata externamente, para ello debe plantear parámetros que le permitan alinearlos con su estrategia.

González (2018) expone que generalmente, las funciones que pueden interrumpir el flujo de servicios entre una empresa y sus clientes son los que más riesgos generan en los procesos de *outsourcing*. Otras actividades que generan efectos son las que relacionan la empresa contratante y sus empleados, por ejemplo al tercerizar las funciones del área de recursos humanos se puede afectar la calidad de la contratación.

Sin embargo, autores como Navarro (2012) afirman que se trata de contratar ciertas actividades o procesos por fuera de las organizaciones, en este sentido es una alternativa que permite la gestión a través de una propuesta empresarial versátil y ágil. Se puede conseguir que el *outsourcing* esté al margen de la tramitología burocrática de la empresa, si se reglamenta cada unidad. Uno de los aspectos más relevantes es la reducción de costos lo cual ofrece la posibilidad de escoger entre varias formas de contratación, también se pueden lograr beneficios fiscales, “las cuales se traducen en una desgravación prestacional que en ocasiones es un efecto multiplicador del salario” (Navarro, 2011, p. 18).

Dentro de las ventajas del *outsourcing* se encuentra la reducción en los costos, se adquiere más flexibilidad y adaptabilidad, lo cual permite que la empresa responda a los cambios del contexto, se puede aumentar la inversión en otras áreas, se da un mayor control en los costos, plazos, cualidades, se mejora en la rentabilidad y la calidad, se reducen los costos de manufactura, plantas y equipos. La ventaja competitiva se da mediante un cambio de reglas, se aumenta el compromiso hacia la tecnología para mejorar los tiempos de entrega, también se da una especialización del talento y los recursos en áreas clave, también se da disminución de sus costos fijos.

Las desventajas se dan por el estancamiento de la innovación, se pierde contacto con las nuevas tecnologías, el suplidor externo puede apropiarse del conocimiento y generar

competencia, el costo puede no cumplir con las expectativas y se puede dar una pérdida de control sobre la producción. Mediante esta tercerización se solucionan problemas como: “Pérdida de producción, incremento de quejas del personal, decisiones no entendidas y llevadas a la práctica en forma inadecuada, apatía y falta de interés, falta de iniciativa y baja proactividad, reuniones ineficaces, incremento de los costos en entrenamiento” (Navarro, 2011, p. 19).

Caracterización del *outsourcing* en Colombia.

En Colombia, de manera general los *outsourcing* se refieren a los procesos vinculados a la administración de la empresa, su principal demanda suele ser para actividades relacionadas con las tecnologías de la información, la contabilidad y las finanzas, el servicio de atención al cliente, los recursos humanos y el *marketing*. Normalmente, esta contratación se produce para mejorar la rentabilidad de la empresa y minimizar los procesos que se derivan de contratar personal dependiente (Leegales, 2021).

Para garantizar la legalidad del *outsourcing*, las empresas deben cumplir con los siguientes parámetros, los cuales deben estar en concordancia con el Decreto 1072 de 2015, la empresa contratada debe vincular personal propio y ser autónomo ante las decisiones relacionadas con sus trabajadores. También debe ofrecer un servicio especializado y hacerse cargo de los riesgos que se presenten y algunos casos debe tener a disposición las herramientas para la realización de sus labores.

En Colombia se han presentado diversos beneficios con la implementación del *outsourcing* por ejemplo en varias empresas han desaparecido los costos de contratar personal con una formación especializada o se ha evitado la creación de unidades, este valor se ha transferido a otros sectores más importantes. En general, en su forma más simple, en el país algunas empresas subcontratan porque reducen sus gastos y, en consecuencia, aumentan sus márgenes de utilidad y

su rentabilidad, lo que la convierte en una decisión puramente comercial. La subcontratación se considera una de las herramientas más importantes dentro de la gestión empresarial, aun así, es necesario tener precaución para que de ninguna manera esta práctica perjudique el negocio.

En el contexto colombiano es importante mencionar que existe un mayor riesgo con respecto a la sostenibilidad, permanencia y desarrollo, por ello es importante tener en cuenta para la adecuada operatividad y administración el área de gestión humana. Este aspecto debe estar soportado por un modelo de gestión que proporcione las herramientas idóneas que apalanquen el desarrollo y garanticen el óptimo funcionamiento de la empresa, en cuanto al desempeño de las personas con miras a los objetivos del plan estratégico y las metas de la organización (Cobo, 2017).

Prácticas de gestión humana en los *outsourcing*.

En cuanto a las prácticas de gestión humana en *outsourcing*, se encuentra el propuesto por Araque et al. (2017) que plantean el impacto significativo y efectivo del *marketing* interno sobre el colaborador, debido a que las organizaciones han tenido que moldearse a los cambios que se han dado por la competitividad y los mercados tan amplios y variados, el *marketing* interno está basado en cuatro dimensiones: desarrollo, contratación de empleados, adecuación del trabajo y comunicación interna. Este modelo permite que los empresarios se enfoquen desde este plano como una vía alterna y estratégica para mantenerse en el desarrollo continuo. En esta estrategia el empleado es considerado como un cliente interno y parte importante para su desarrollo.

Bustamante & Bermúdez (2010) exponen que la motivación de los trabajadores subcontratados es una paradoja y afirman que actualmente se utiliza la vinculación de personal por medio de terceros, el desarrollo de estos procesos se puede aludir como: subcontratación,

externalización, tercerización y *outsourcing*. Estos tienen la misión en común de mejorar la rentabilidad, la eficiencia y la productividad empresarial, buscando una posibilidad de reducción y flexibilización de los costos laborales. A lo largo de los años han surgido teorías de que la motivación es una variable humana susceptible de ser administrada, las cuales en su mayoría son puestas en tela de juicio a pesar de tener evidencias experimentales. Con el discurso de la motivación de los directivos al personal se busca que haya mayor productividad.

Las características principales son la administración integral del recurso humano para que la empresa se concentre la actividad principal de su operación, lo cual se traduce en minimización de riesgos jurídicos, ahorro en gastos de parafiscales y desentendimiento de la relación laboral directa con el empleado, así como la terminación de un contrato laboral de manera inmediata sin incurrir en gastos de indemnización.

Método

Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo cualitativo, la cual “Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández et al., 2014, p. 5), inicia con la revisión bibliográfica y termina con los resultados de la investigación.

Sujetos

La población está compuesta por tres líderes de talento humano y varios colaboradores de las empresas que prestan el servicio de *outsourcing*.

Tabla 1*Características de los entrevistados*

Descripción empresa	Cargo	Tiempo laborado en la empresa	Profesión	Edad
Empresa 1	Directora de talento humano	10 años	Psicóloga, Master Gerencia de Talento Humano	38
Especialistas en Administración y protección del talento humano, asesoría para la gestión empresarial y consultoría profesional.				
Empresa 2	Coordinadora de talento humano	2 años	Tecnóloga en talento Humano	24
Prestación de servicios empresariales de aseo y cafetería, servicios especializados, mantenimiento técnico, locativo, administración de activos, pymes y hogares				

Descripción empresa	Cargo	Tiempo laborado en la empresa	Profesión	Edad
Empresa 3 Somos un BPO especializado en servicios de limpieza, desinfección profesional y mantenimiento de instalaciones, comprometida con el desarrollo sustentable, las buenas prácticas y la satisfacción de nuestros colaboradores, sus familias, clientes y aliados.	Directora de talento humano	3 años	Psicóloga	36

Fuente: Elaboración propia.

Herramientas de recolección de información

Con el fin de desarrollar un modelo de gestión humana para empresas *outsourcing* en Colombia, el presente estudio se realizará desde la ciudad de Pereira. La recolección de datos se hace a través de fuentes primarias y secundarias, primero se realiza una encuesta a los líderes de talento humano de diferentes empresas y variados sectores económicos de la ciudad que prestan el servicio de *outsourcing*. La información recolectada, permitió identificar cuáles son las prácticas actuales en el área de gestión humana de las empresas abordadas. Después, mediante un muestreo intencional se aplicó una encuesta a algunos empleados contratados bajo la modalidad de empleo temporal, lo cual permitió conocer y analizar el área de gestión humana desde la

perspectiva del colaborador. La información consignada en las encuestas tendrá un carácter confidencial.

Con respecto a las fuentes secundarias de información se revisa la literatura existente sobre gestión humana y sus modelos en diferentes empresas BPO, utilizando como base el diligenciamiento de las fichas de investigación documental, facilitadas en el Seminario de trabajo de grado, posteriormente se contrasta la información recogida en las fuentes primarias con estos modelos, lo cual permitió desarrollar el modelo de gestión humana para las empresas *outsourcing*. Estas fuentes secundarias se encuentran principalmente en libros, páginas de internet como Google académico, bibliotecas de universidades, especialmente la de EAFIT (EBSCO - Descubridor), utilizando en su búsqueda las palabras claves indicadas para el presente trabajo.

Procedimiento

Este trabajo se lleva a cabo en tres fases, la primera se denomina profundización y aquí se realiza el rastreo bibliográfico, con el fin de obtener el soporte conceptual del trabajo. La segunda es la aplicación, en la cual se aplican las encuestas y se recolecta la información. La última fase es el análisis de la información y la estructuración del modelo de gestión humana, el cual se basa en macroprocesos, lo que da lugar a las conclusiones y a las recomendaciones.

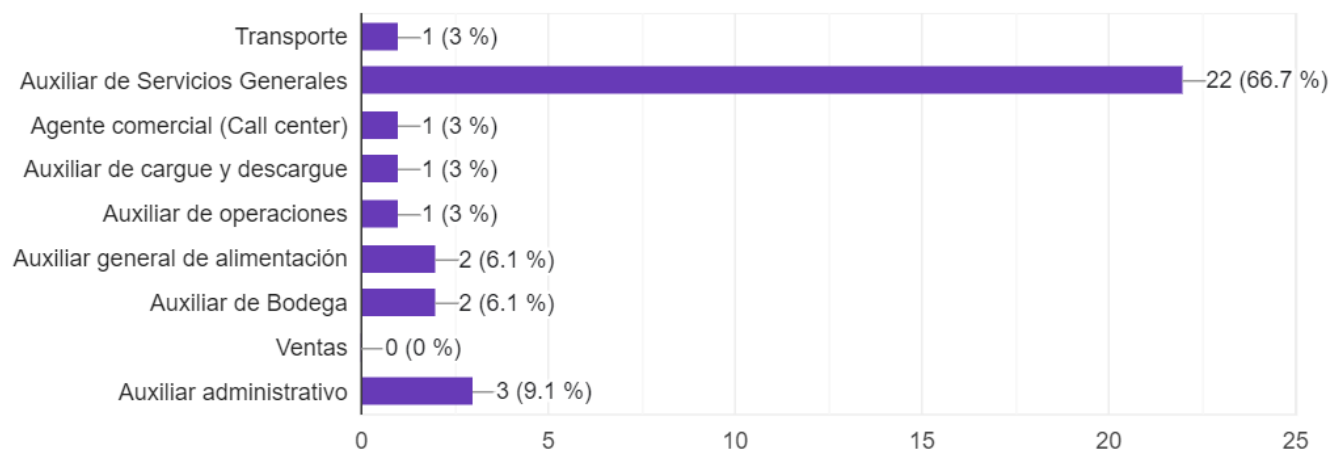
Análisis de resultados

En el siguiente capítulo se presenta el análisis de los resultados de las encuestas, la primera aplicada a los colaboradores de las empresas y la segunda a los líderes de talento humano que prestan el servicio de *outsourcing*.

Análisis de la encuesta a colaboradores de las empresas que prestan el servicio de *outsourcing*

Figura 4

¿En qué área realiza su trabajo?

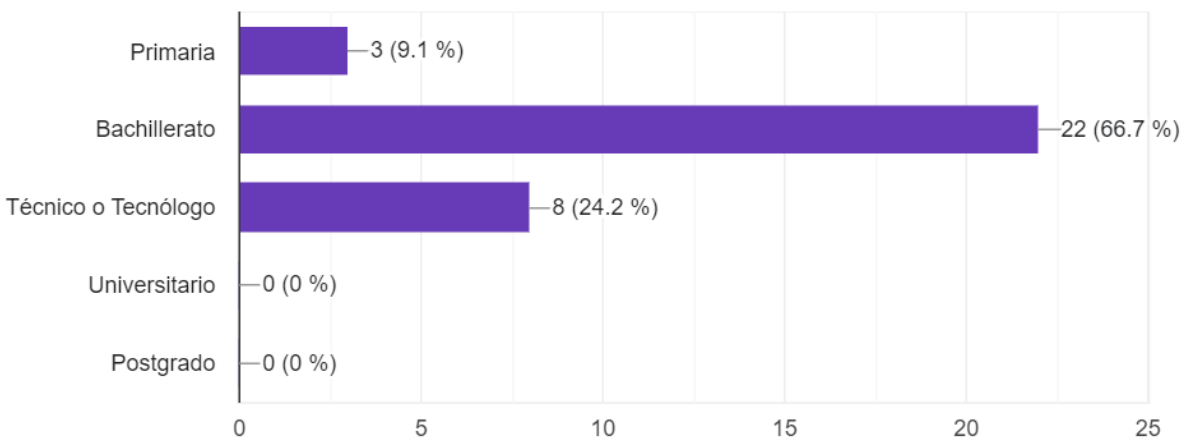


Según la Figura 4 la mayoría de los entrevistados pertenecen al área de servicios generales con el 66.7%, si se compara este resultado con los datos obtenidos en las investigaciones que se han realizado en el sector. Se observa un aumento significativo en esta área. Según Portafolio (2022) es el área más demandada en el mercado BPO, seguido de las áreas operativas.

En segundo lugar se encuentra el cargo de auxiliar administrativo con el 9.1% de los encuestados. Auxiliar general de alimentación y auxiliar de bodega tienen el 6.1 %. Las otras áreas tienen una demanda inferior. Estos datos son relevantes porque a partir de allí se perfila la población a la que se dirige el modelo propuesto en esta investigación.

Figura 5

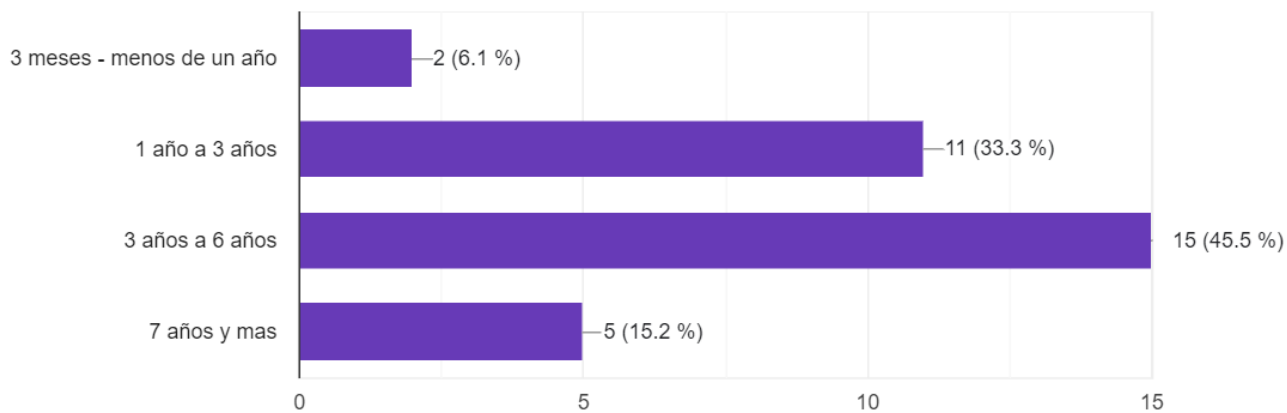
Indique su nivel de estudios



En la Figura 5 se puede identificar que los colaboradores de BPO tienen un grado de escolaridad de Bachillerato con el 66.7%, seguido de técnico o tecnólogo en un 24%. De lo anterior se deduce que la mayoría de empresas para el cargo de auxiliar de servicios generales contrata personas en su mayoría bachilleres y técnicos o tecnólogos para auxiliares administrativos y otros cargos.

Figura 6

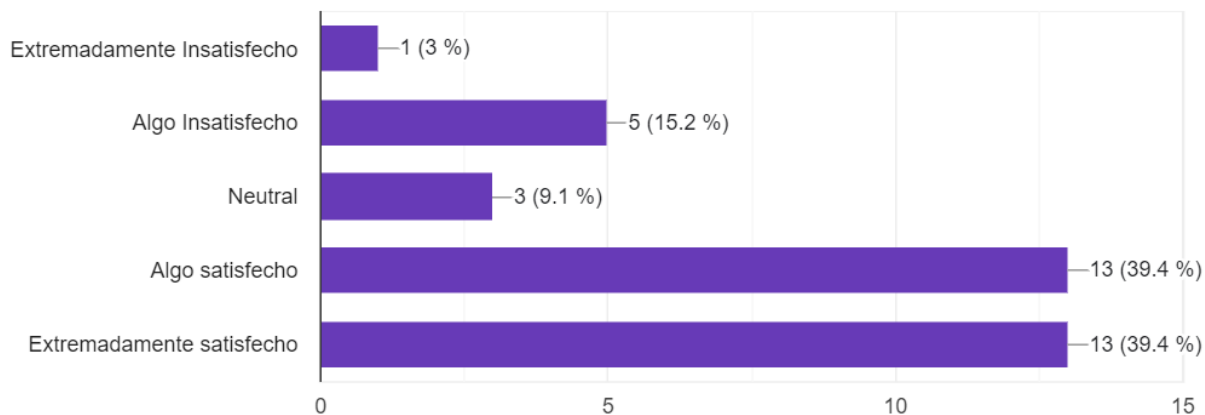
¿Cuánto tiempo ha trabajado en la empresa?



En la Figura 6 se observa que la mayoría de los encuestados llevan de tres a seis años laborando con un 45.5% y que el 15.2% llevan más de siete años en la empresa, lo que indica que de cierta forma este grupo tiene estabilidad. A pesar de lo anterior se evidencia que el 33.3% solo tiene una estabilidad de uno a tres años, el 6.1% de tres meses, a menos de un año. Lo que confirma que en este sector aún se presenta inestabilidad laboral.

Figura 7

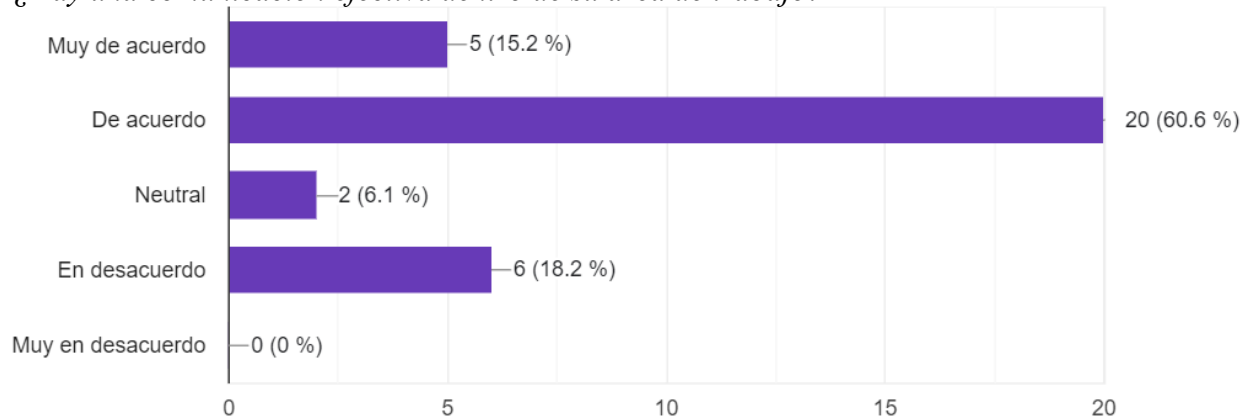
En general ¿Qué tan satisfecho está usted con su empresa?



La Figura 7 evidencia un grado alto de satisfacción el 39.4% están extremadamente satisfechos, seguido de 39.4% están algo satisfechos. De allí se infiere que este porcentaje de satisfacción esta dado por las escasas oportunidades laborales en el país, el alto nivel de informalidad y la reactivación postpandemia. Sin embargo, hay un porcentaje del 15.2% algo insatisfechos, un 3% extremadamente insatisfechos y un 9.1% neutrales. Esta insatisfacción se puede deber a los riesgos que representa el trabajo *outsourcing*.

Figura 8

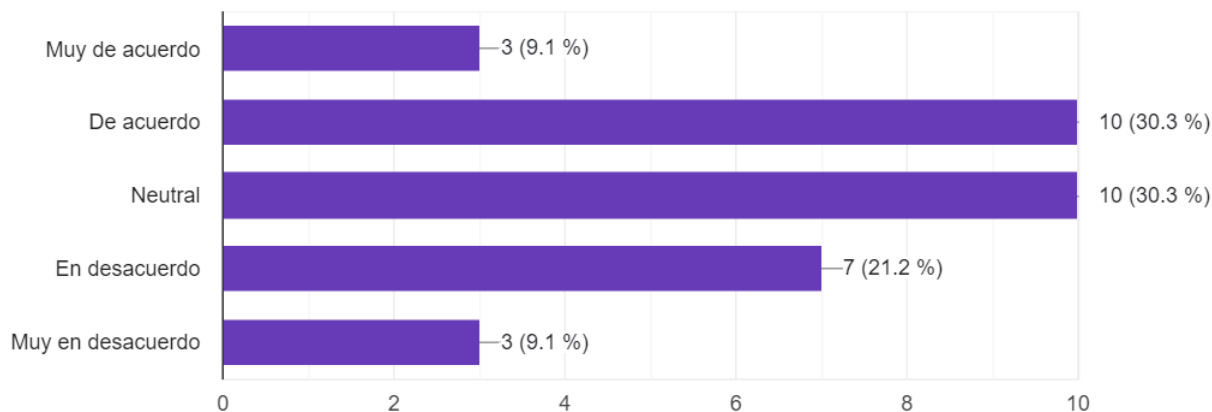
¿Hay una comunicación efectiva dentro de su área de trabajo?



De acuerdo a la Figura 8 el 60.6% opinan que están de acuerdo con la comunicación efectiva, seguido del 15.2% están muy de acuerdo. Sin embargo el 18.2% se encuentra en desacuerdo y el 6.1% neutral, lo que denota que todavía hay gran oportunidad de mejora en la comunicación, sobre todo en las empresas actuales que deberían estar al 100% en la comunicación. Esta brecha no debería existir, según Marín y Gómez (2022) “hoy es una necesidad imperiosa una comunicación al servicio de la estrategia empresarial por su contribución a la diferenciación y el valor añadido en mercados globales y de alta competitividad” (p. 39).

Figura 9

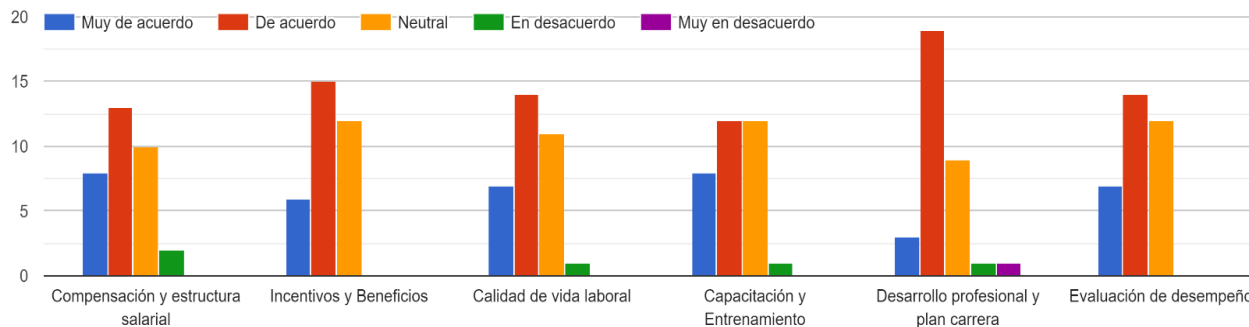
¿Su crecimiento profesional es posible en su área de trabajo?



En la Figura 9 se observa que el 9.1% están muy de acuerdo con las oportunidades de crecimiento laboral, seguido del 30.3% que están de acuerdo, un porcentaje igual del 30.3% está neutral en su respuesta. El 21.2 en desacuerdo y el 9.1% muy en desacuerdo, lo que indica que más del 60% manifiesta que hay pocas oportunidades de crecimiento laboral.

Figura 10

¿Evidencia usted diferencias en su contrato de trabajo vs. las personas contratadas directamente por la empresa, en las siguientes variables?



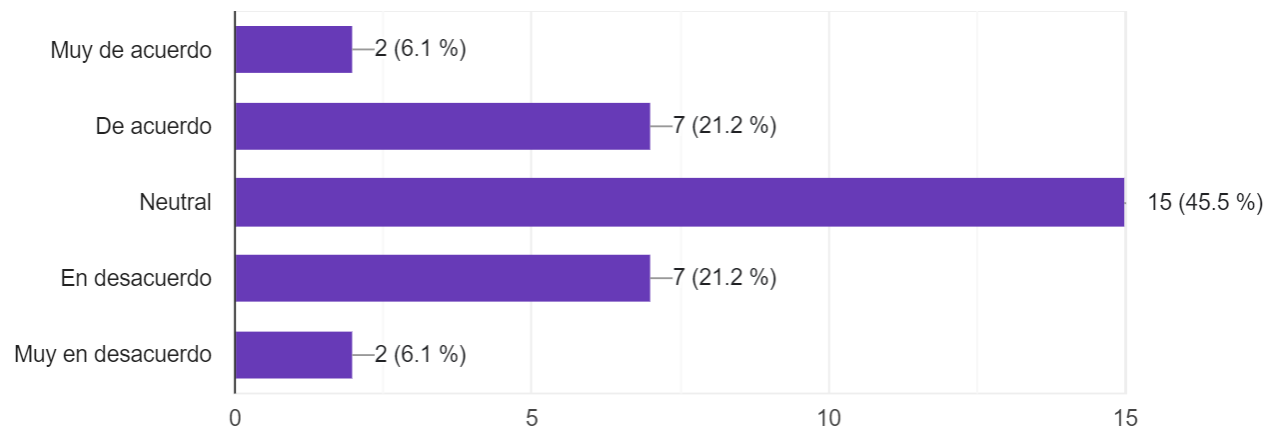
Para analizar la Figura 10 se dividen las respuestas por variables, en este sentido se evidencia que:

En la variable compensación y estructura salarial se observa que el 24.2% están muy de acuerdo, el 39.4%, el 30,3% neutral, estas respuestas representan el 93.3%, lo cual contrasta con en 6,7% que se encuentran en desacuerdo. Este análisis indica que existe una diferencia muy significativa expresada por los encuestados con respecto a las diferencias de su compensación y estructura salarial como empleados BPO vs. los contratados directos por la empresa.

En la variable incentivos y beneficios se puede ver que el 18.2% están muy de acuerdo, el 44,4% están de acuerdo, el 36,4% neutral, este análisis nos indica que el 100% de todos los encuestados manifiestan diferencias en el plan de incentivos y beneficios de su empresa vs. los empleados con contrato directo. En la variable calidad de vida laboral el 21,2% están muy de acuerdo, el 42,2% están de acuerdo, el 33,3% neutral y en desacuerdo 3,3%. En la variable capacitación y entrenamiento el 24,2% están muy de acuerdo, el 36,3% están de acuerdo, el 33,3% neutral y en desacuerdo 3,3%. En la variable desarrollo profesional y plan carrera el 9,1% están muy de acuerdo, el 57,6% están de acuerdo, el 27,3% neutral, en desacuerdo 3,3% y muy en desacuerdo 3,3%. En la variable evaluación de desempeño el 21,2% están muy de acuerdo, el 42,4% están de acuerdo y el 36,3% neutral. De la información anterior se concluye que si existen desventajas para los colaboradores BPO, con respecto a los contratados directamente por la empresa. A partir de estas desventajas y de los aspectos que se deben fortalecer se fundamenta el modelo propuesto en este trabajo.

Figura 11

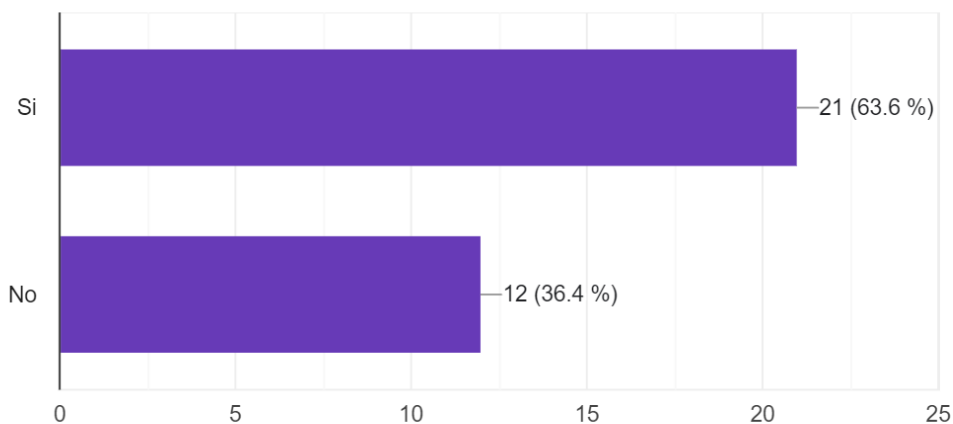
¿Considera usted que su empleador trata de retener a los buenos trabajadores?



En la Figura 11 se nota que el 45.5% de los encuestados están neutrales, el 21.3% está en desacuerdo, el 6,1% está muy en desacuerdo, por el contrario el otro 21,2% si está de acuerdo con la retención de tu empleador y el 6,1% se encuentra muy de acuerdo con los planes de retención de personal de su empleador. A partir de los resultados anteriores se puede deducir que un alto porcentaje de empleados desconocen los planes o estrategias de retención por parte de su empleador. Estos planes son muy importantes pues impactan variables como la rotación de personal, el desarrollo de plan carrera de los colaboradores, el costo de volver a contratar personal y capacitarlo, entre otros.

Figura 12

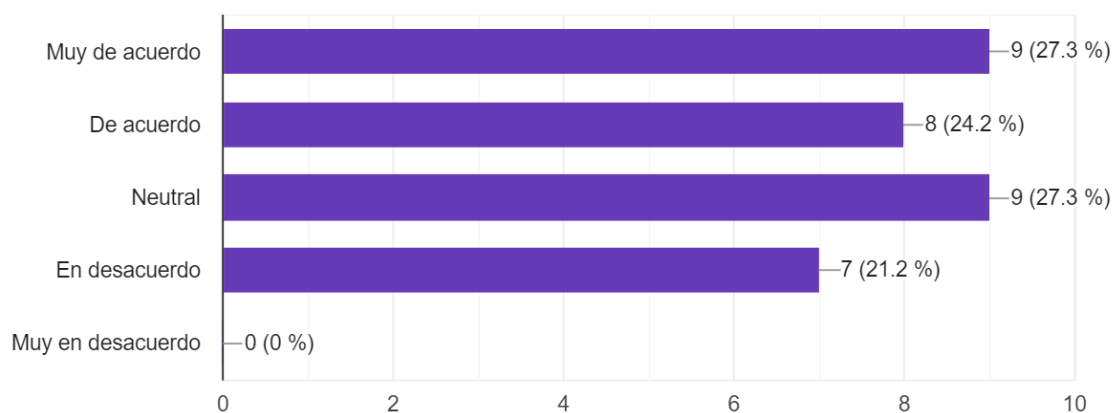
Ha participado en actividades que generan sentido de pertenencia y compromiso hacia la organización?



De acuerdo a la Figura 12 el 63.6% afirman haber participado en alguna actividad de bienestar. Este aspecto es positivo para los colaboradores de la empresa, sin embargo el 36,4% indica que hace falta fortalecer este tipo de iniciativas dentro de sus programas de talento humano.

Figura 13

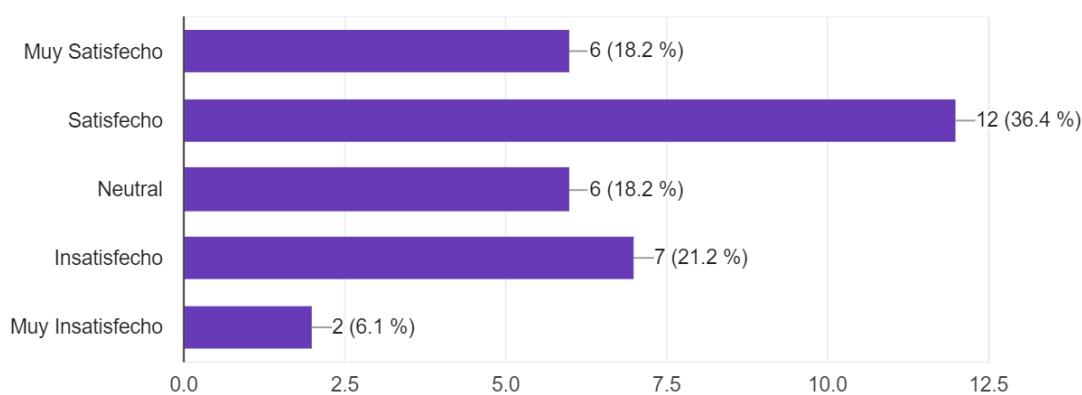
¿Siente que la empresa confía en usted y lo apoya en su desarrollo profesional?



Lo que indica la Figura 13 es que el 48.5% de los encuestados están entre neutral y en desacuerdo, de lo cual se deduce que no sienten que la empresa confía en ellos. El 51,5% de los encuestados esta entre muy de acuerdo y de acuerdo con la confianza que les tiene la empresa, lo cual genera un factor motivacional dentro de los colaboradores, sentido de pertenencia y agrega valor a la estabilidad de sus empleados.

Figura 14

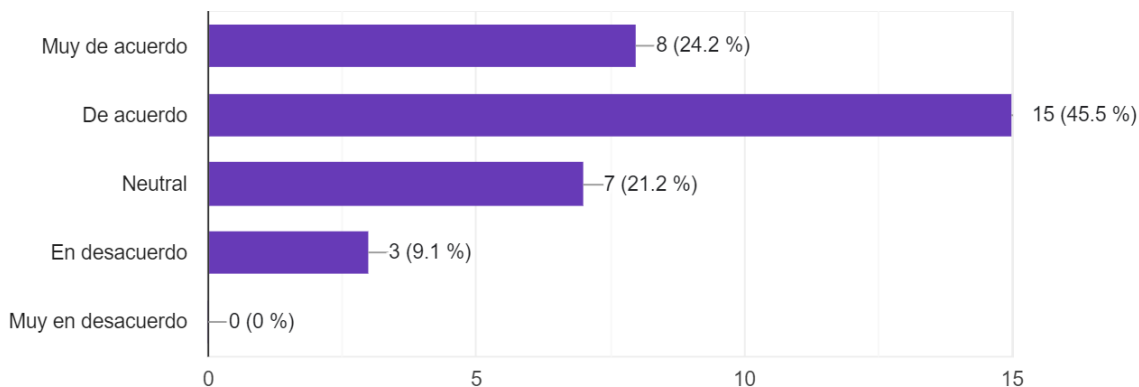
¿Se encuentra satisfecho con su modelo de contratación actual?



En la Figura 14 se puede observar que el 45,4% de los encuestados esta entre neutral, insatisfecho y muy insatisfecho. Esta situación se puede dar por varios factores, por falta de oportunidades laborales, por el desempleo, por el nivel de pobreza del país, etc. El porcentaje de insatisfacción con el modelo de contratación actual es bastante alto puesto que estos colaboradores quisieran un contrato fijo con la empresa. El 54,6% indica que las personas están entre muy satisfecho y satisfecho, pues las oportunidades laborales en algunas ciudades son muy pocas, por la flexibilidad que ofrece el modelo de contratación *outsourcing* para algunas personas, también porque le ofrece oportunidades a las personas de nivel académico básico.

Figura 15

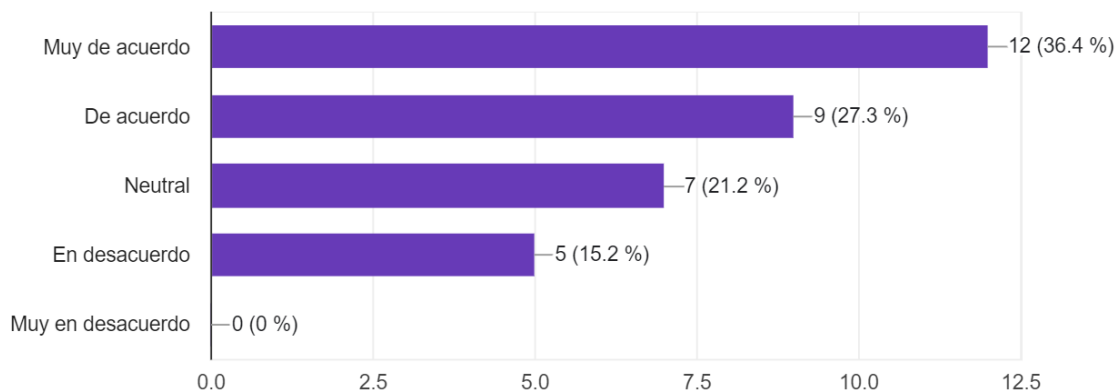
¿Percibe en su contexto laboral compañerismo y trabajo en equipo?



Según la Figura 15 el 69.7% están de acuerdo o muy de acuerdo. Este es un aspecto muy positivo que indica que los colaboradores si perciben el trabajo en equipo, la camaradería y el apoyo entre compañeros. El 30,3% está entre neutral y en desacuerdo de allí se infiere que se puede fortalecer el trabajo en equipo por parte del empleador, con programas de integración, reuniones, capacitaciones, espacios para compartir en ambientes no laborales, etc.

Figura 16

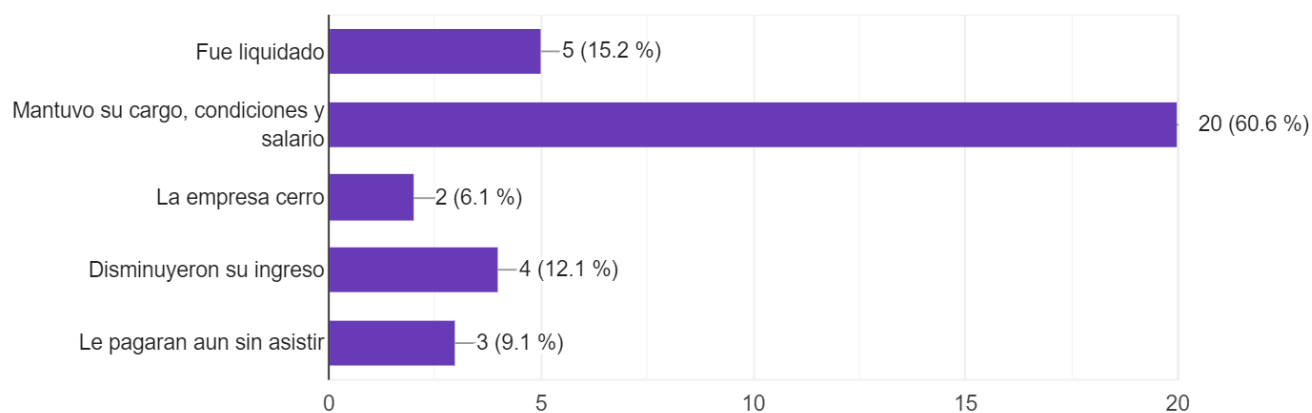
¿Percibe retroalimentación por parte de su jefe inmediato?



En la Figura 16 se evidencia que el 63,7% están de acuerdo y muy de acuerdo con recibir retroalimentación de su jefe inmediato, esto se debe en su gran mayoría a la naturaleza misma del trabajo, donde se hace indispensable la supervisión y retroalimentación. El 36,3% está entre neutral y en desacuerdo, lo que indica que es un aspecto que se debe fortalecer. Quiere decir también que hay un problema de comunicación en la empresa, capacitación, seguimiento de actividades y retroalimentación sobre el objetivo del cargo. Esto repercute en la calidad de servicio ofrecido por la empresas y en el bienestar del empleado.

Figura 17

¿Durante la pandemia y cuarentena, contó con garantías laborales?



Este interrogante indaga sobre los efectos y repercusiones de la pandemia ocasionada por el COVID-19 sobre los colaboradores contratados por *outsourcing*. Según la Figura 17 el 33,5% de los colaboradores fueron liquidados o cerraron las empresas, estos prestaban sus servicios en empresas que fueron afectadas directamente por la pandemia la cual no les permitió seguir con su actividad económica normal. Según Stumpo (2022) de la CEPAL los sectores más afectados

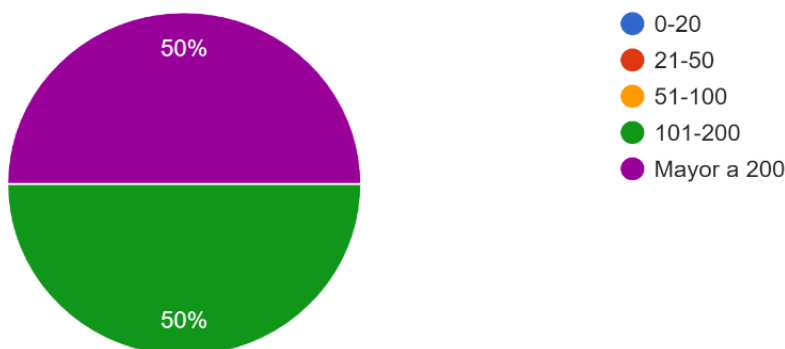
por la pandemia fueron: “servicios de turismo, hoteles y restaurantes, industria cultural tradicional, comercio, reparación de bienes, transporte, moda, vehículos automotores y partes” (p. 8). De allí se concluye que hay una necesidad imperiosa de preparar las preparar empresas para eventos catastróficos. También se presenta el caso de empresas que migraron a otra actividad y lograron emplear a sus colaboradores con un salario menor al devengado en la normalidad.

El 60,6% de los colaboradores mantuvo su cargo y condiciones, a partir de allí se evidencia que estas empresas estaban más sólidas en el mercado por su actividad y también su liquidez, como por ejemplo entidades financieras, empresas de víveres y alimentos, otras por la demanda que se generó en la pandemia, se fortalecieron y aumentaron significativamente sus ventas. Tan solo un 9.1% de los colaboradores les pagaron sin asistir, que es una posibilidad que se otorgó en muy pocas empresas, pues requería tener una solvencia económica y estar preparados con un plan de contingencia.

Análisis de la encuesta a líderes de talento humano de empresas que prestan el servicio de *outsourcing*

Figura 18

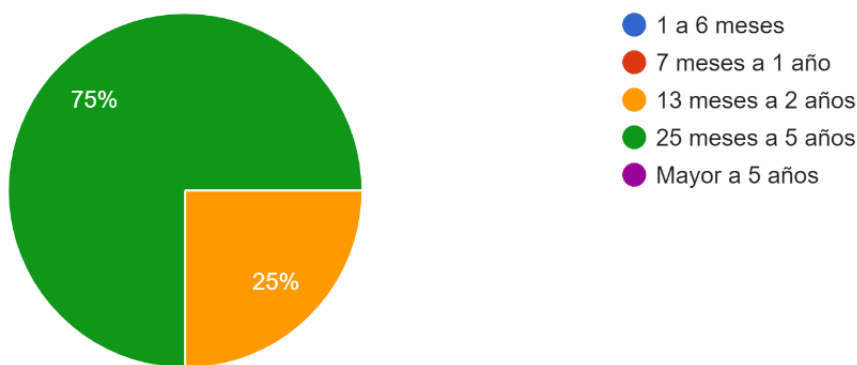
¿Qué cantidad de personas tiene vinculadas bajo la modalidad de outsourcing?



Según la Figura 18 la mayoría de empresas cuentan con más de cien colaboradores bajo la modalidad de *outsourcing*. Lo anterior evidencia un aumento de contratación bajo esta modalidad. Esta situación se deriva principalmente por la reactivación económica después de la pandemia producida por el COVID 19 y la migración de las empresas a nuevas actividades, lo cual ayudó a incrementar el número de empleos disponibles.

Figura 19

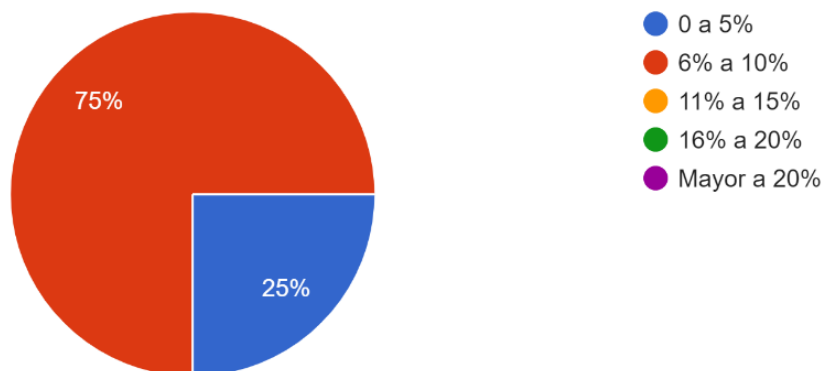
¿Cuál es el promedio de antigüedad de las personas vinculadas?



En la Figura 19 se puede evidenciar que el 25% de los empleados contratados tienen una antigüedad de trece meses a dos años y el 75% de veinticinco meses a cinco años. A partir de esta información se infiere que la mayoría de los colaboradores tuvieron cierta estabilidad, inclusive se mantuvieron en los años de la pandemia. Esta información se confirma con la de la encuesta a los colaboradores. Sin embargo no hay ninguno que sobrepase los cinco años de antigüedad, lo que se traduce en poca estabilidad a largo plazo para el colaborador con aspiraciones de pensionarse.

Figura 20

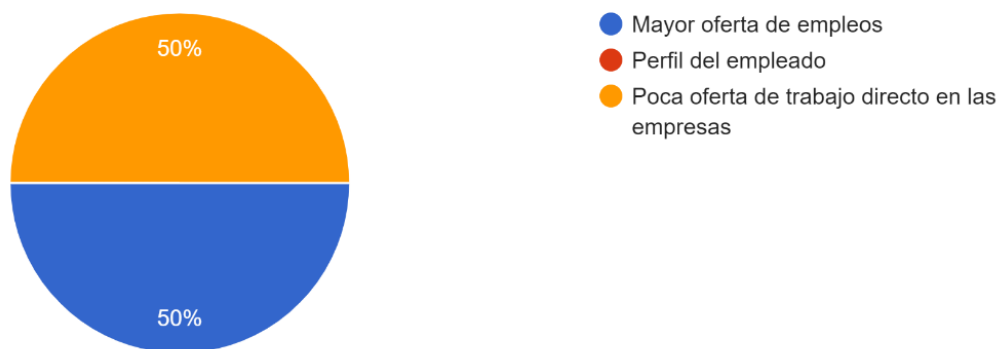
¿Cuál es el porcentaje de rotación del personal outsourcing el último año?



A partir de la Figura 20 se deduce que la rotación del personal en el último año, no supera el 10%, pues el 75% está entre el 6% a 10% y el 25% está entre el 0% y el 5%. Esto representa una ventaja, tanto para las empresas prestadoras de servicio BPO, como para los colaboradores, a su vez facilita la especialización en los puestos de trabajo, la economía en procesos de selección y contratación, la capacitación, generan sentido de pertenencia en los colaboradores y son indicios de una sólida reactivación económica pospandemia en el país.

Figura 21

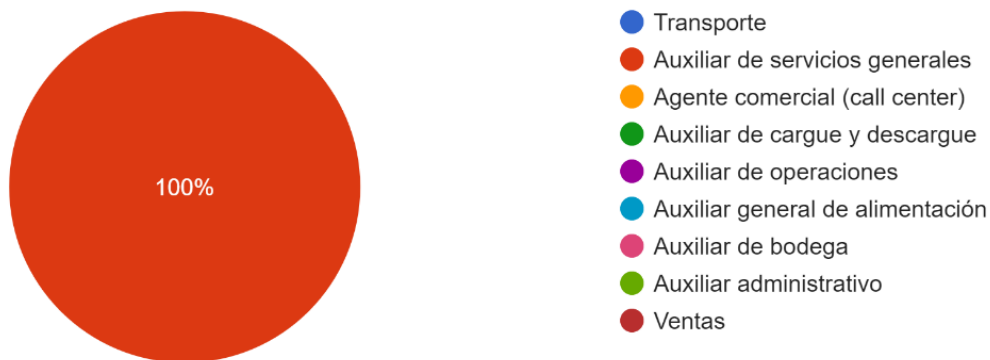
¿Cuáles son los principales motivos por los que las personas trabajan bajo la modalidad outsourcing?



En la Figura 21 se presentan dos causas principales por la que las personas trabajan bajo esta modalidad, la primera, con el 50% es la mayor oferta de empleos, este factor concuerda con los datos expresados por el *Boletín sobre el mercado laboral* (2020) en el que se afirma que: “Colombia es el cuarto mayor mercado en Latinoamérica en BPO después de Brasil, México y Costa Rica” (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2020, p. 1). La segunda causa es la poca oferta de trabajo directo en las empresas, con el 50%, según este mismo Boletín: “La industria de BPO en Colombia tiene un tamaño cercano a los USD 23.000 millones y ha presentado un crecimiento promedio anual del 19 % en los últimos 7 años” (p. 1). Además se encuentra que la mayoría de las empresas tienen personal muy calificado. Para el modelo propuesto en el presente trabajo son muy importantes estas cifras cuando se hace referencia a la estabilidad de los colaboradores.

Figura 22

¿Cuáles son los cargos más solicitados en su empresa?

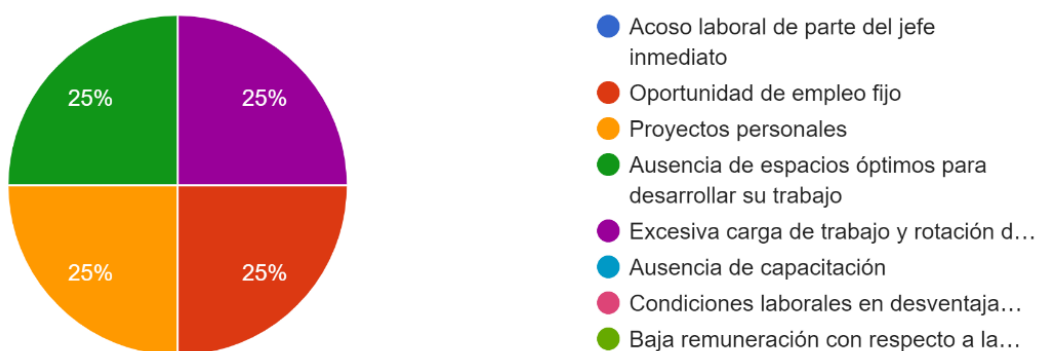


La Figura 22 muestra un resultado del 100% en la contratación de cargos más solicitados la de auxiliar de servicios generales, esta respuesta coincide con la que se evidencia en la Figura

3 de la encuesta a los colaboradores. Esta respuesta es el eje central de modelo propuesto, porque determina las características de la población a la cual va dirigido.

Figura 23

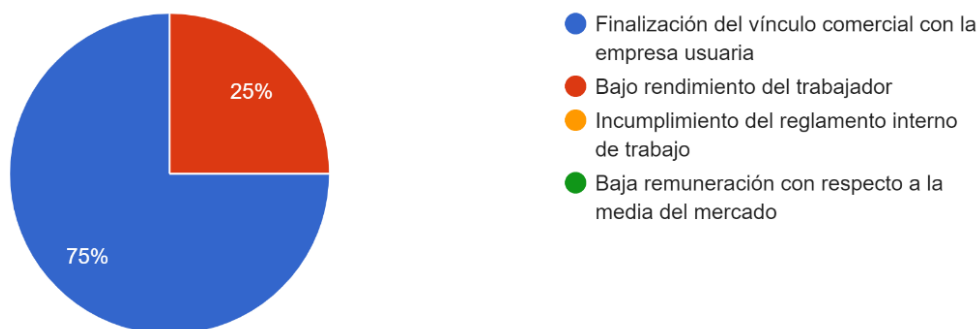
¿Cuáles son los motivos por los que el empleador termina el contrato?



De acuerdo a la Figura 23, el 50 % representa aspectos positivos tales como: oportunidad de empleo fijo y proyectos personales, el 50% restante muestra aspectos negativos como: ausencia de espacios óptimos para desarrollar su trabajo y excesiva carga de trabajo y rotación del cargo. Estos datos permiten establecer los factores a tener en cuenta para la construcción del modelo propuesto en este trabajo.

Figura 24

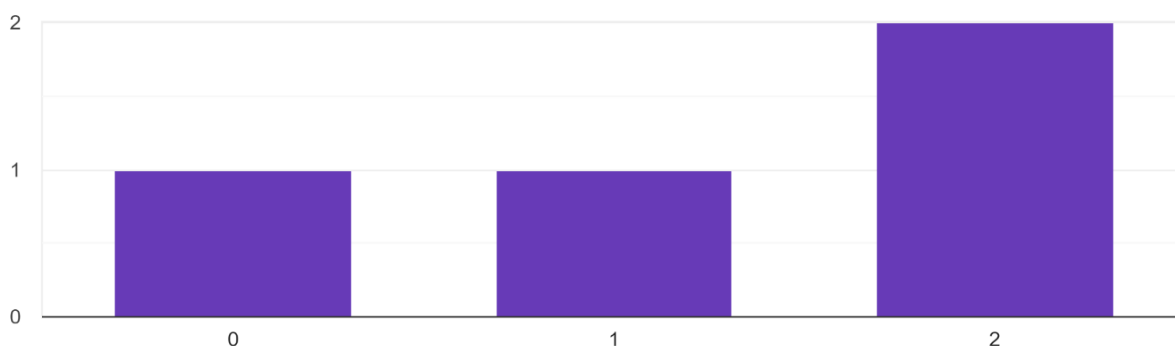
¿Cuáles son los motivos por los que el empleador termina el contrato?



En la Figura 24 se observa que el motivo principal por el cual el empleador termina el contrato es la finalización del vínculo comercial con la empresa usuaria, con el 75%. Este motivo representa una amenaza y en ocasiones no puede ser controlado por la empresa. El 25% Es el bajo rendimiento del trabajador, de allí se deduce que estos colaboradores bajan el rendimiento por las diferencias que encuentran con los colaboradores con contrato fijo como se confirma en la Figura 9 de la encuesta a los colaboradores. Para las demás opciones no hubo respuesta, lo que lleva a inferir que los empleados tienen claro su reglamento interno y se encuentran remunerados de acuerdo a la media del mercado.

Figura 25

¿Qué cantidad de trabajadores logran pensionarse por semanas cotizadas en su empresa?



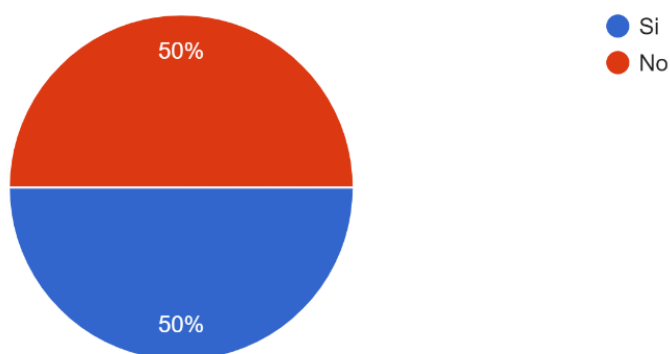
En la Figura 25 se puede ver que el número de personas que logran pensionarse por semanas cotizadas es muy bajo, lo cual se encuentra en concordancia con los datos de González (2022) publicados en *Forbes*: “De acuerdo con cifras de la Asociación Colombiana de Administradoras de Fondos de Pensiones y de Cesantías (Asofondos), actualmente hay seis millones de personas en edad de pensión en Colombia, pero solo 1,7 millones logran

pensionarse”. Este aspecto es negativo, puesto que todas las personas quieren llegar a su edad de jubilación con un empleo estable que les permita gozar de este beneficio.

Esta pregunta indagó sobre los tres beneficios que ofrece la empresa a sus trabajadores, en las respuestas se encuentra que la estabilidad laboral es la mas representativa, esta información se complementa con las respuestas de la Figura 5 de la encuesta a los colaboradores. De allí se deduce que a pesar de que existe una estabilidad hasta los cinco años, a largo plazo es realmente muy corta. Otros factores expresados que representan beneficios como pagos justos, y prestaciones de ley son en realidad obligaciones de la empresa. El plan de bienestar laboral y seguimiento y acompañamiento permanente, la capacitacion, la vinculacion familiar, el reconocimiento por desempeño son aspectos positivos que se fortalecerán en el modelo propuesto.

Figura 26

¿Tienen ustedes un proceso de retención de personal?



En la Figura 26 se evidencia que el 50% de las empresas tiene un proceso de retención de personal y el otro 50% no cuenta con él. Aquí es importante mencionar que es un proceso fundamental para garantizar la continuidad de los colaboradores con la empresa contratante,

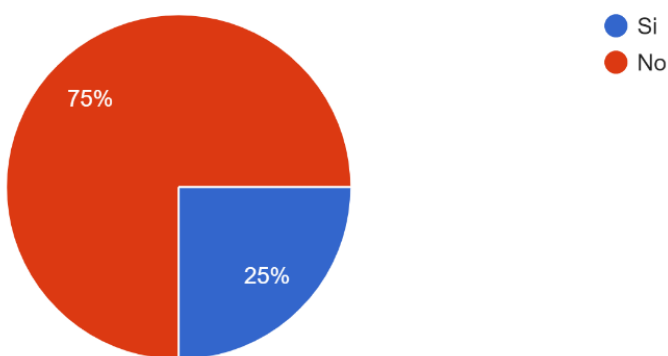
generando estabilidad, optimización de recursos económicos, tiempo y garantías en la adherencia a las rutinas de trabajo diarios.

En la pregunta 11 se indagó sobre las estrategias que implementadas por las empresas para lograr el bienestar laboral y se halla que: Respetar todas las condiciones laborales del trabajador y la capacitación es una obligación de tipo legal, la cual no es opcional para la empresa, por lo tanto no puede ser tomada en cuenta como actividad de bienestar.

El reconocimiento por logros, la celebración de fechas especiales, realización de eventos de bienestar (ferias de educación, salud), convenios con empresas aliadas, integración familiar a todos los beneficios, asesoría en consecución de vivienda propia, auxilios educativos si son opciones que utilizan las empresas para generar motivación a los colaboradores y bienestar. Con respecto a estas respuestas se deduce que a pesar de aspectos negativos estas empresas tienen actividades que sirven para crear un buen plan de bienestar laboral.

Figura 27

¿Hace mediciones del nivel de satisfacción de sus colaboradores?



En la Figura 27 se evidencia que el 75% de las empresas no hacen medición del nivel de satisfacción de sus empleados y solo el 25% la realizan. Lo cual es un aspecto negativo a la hora de construir planes de retención, de bienestar y de motivación a sus colaboradores, desarrollar

sentido de pertenencia, etc. El desconocimiento del estado de satisfacción de los empleados no permite tener una dirección hacia donde deben estar enfocados los planes de la empresa.

Finalmente, se pregunta si ¿esta medición la realiza la empresa o la empresa contratante?

La respuestas dadas a este interrogante se complementan con la anterior, donde la medición de satisfacción de los colaboradores es casi nula. Es importante mencionar que las mediciones las debe hacer la empresa de BPO y no la empresa contratante, puesto que cada colaborador es asignado a diferentes empresas que si lo hacen y otras no, lo que genera una desigualdad en los colaboradores que puede llevar a desmotivación e inclusive a las renunciaciones. Este es un factor que debe ser enfatizado en el modelo propuesto.

A partir de los resultados descritos anteriormente se da respuesta al segundo objetivo específico, en el cual se describen los aspectos positivos, neutrales y negativos de la gestión humana en las empresas *outsourcing* entrevistadas en la ciudad de Pereira, como se evidencia en la Figura 28.

Figura 28

Aspectos positivos, neutrales y negativos de la gestión humana



Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de modelo de gestión humana para empresas *outsourcing*

El presente modelo de gestión humana se configura a partir de los datos obtenidos de las encuestas aplicadas en las empresas *outsourcing* de más de cien colaboradores, ubicadas en la ciudad de Pereira. Estos instrumentos se aplicaron a los trabajadores y a los líderes del área de talento humano. Este modelo se enfoca en los cargos de servicios generales de estas empresas, porque la mayoría de la población se encuentra en esta área. Esta población tiene un nivel de escolaridad entre bachilleres y técnicos y su antigüedad en la empresa oscila entre 1 y 5 años. Los procesos con oportunidad de mejora evidenciados por los instrumentos fueron clasificados en macroprocesos establecidos por García et al. (2009).

Tabla 2

Modelo de gestión humana para empresas outsourcing

Entradas	Proceso	Salida
Comunicación	Construir una política de comunicación en la empresa que permita ser percibida como una fortaleza	Lograr comunicación efectiva en el área de trabajo para los colaboradores <i>outsourcing</i>
Retención de personal	Crear una política y acciones enfocadas en lograr reconocimiento, promover una cultura organizacional con igualdad, procurar aprendizajes generales	Continuidad de los colaboradores con la empresa contratante, optimización de recursos, estabilidad, tiempo y adherencia a las rutinas de trabajo diario.

Entradas	Proceso	Salida
Compensación y estructura salarial	Diseñar un plan de compensación y estructura salarial basado en la continuidad de la contratación evitando meses vacantes después de una liquidación.	Percepción de igualdad en el modelo de compensación. Fidelización de colaboradores, alta motivación
Incentivos y beneficios	Diseñar un plan de incentivos y beneficios basado en la igualdad del modelo de contratación de colaboradores fijos y temporales	Percepción de igualdad en el modelo de contratación. Fidelización de colaboradores, alta motivación.
Calidad de vida laboral	Contar con un programa de bienestar laboral donde se promuevan óptimas condiciones de trabajo, manejo de riesgos sicosociales y el equilibrio entre trabajo y vida familiar.	Trabajadores realizados en su vida personal y laboral, sentido de pertenencia, consecuencias afectivas y sociales positivas, fidelización, baja rotación de personal.
Capacitación y entrenamiento	Estructurar un modelo de capacitación y entrenamiento basado en competencias y habilidades, conocimientos técnicos y conceptuales de todos los colaboradores tanto nuevos	Personas mejor calificadas, especialización del trabajo, baja rotación, continuidad en el cargo, reducción del tiempo de entrenamiento, reducción de accidentes. Desempeño eficiente del

Entradas	Proceso	Salida
	como antiguos. Actualizándolos a todos al mismo nivel.	cargo. Cumplimiento de objetivos.
Desarrollo profesional y plan carrera	Definir en conjunto con la empresa contratante el plan carrera que puede ofrecer la compañía en todos los niveles al ingreso de cada colaborador. Tener claro los objetivos de desarrollo de cada colaborador, para asegurar su ejecución y seguimiento.	Colaboradores mejor calificados, desarrollo de competencias, crecimiento profesional, ascensos, mejoramiento calidad de vida.
Evaluación de desempeño	Definir una metodología que permita identificar claramente las responsabilidades y conocimientos de cada cargo, contrastar esta información con el colaborador, definir la periodicidad de la evaluación, interpretar resultados y generar planes de acción individuales.	Colaboradores con objetivos claros de desarrollo, colaboradores con potencial identificados, plan de sucesión
Retención de personal	Definir la estrategia de retención de personal que inicie desde la selección de personal, incluya mejora de	Colaboradores altamente motivados, baja rotación de personal, retención e incremento de capital

Entradas	Proceso	Salida
Posibilidad de pensionarse	<p>clima laboral, planes de incentivos y reconocimiento, plan de carrera, equilibrio laboral familiar, fortalecer comunicación interna.</p> <p>Al igual que retención de personal establece estrategia de retención de personal que inicie desde la selección de personal, incluya mejora de clima laboral, planes de incentivos y reconocimiento, plan de carrera, equilibrio laboral familiar, fortalecer la estabilidad legal laboral para los colaboradores en todas sus edades sin discriminación alguna.</p>	<p>intelectual, fidelización de los colaboradores, sentido de pertenencia.</p> <p>Garantía de permanencia del colaborador hasta su edad de pensión. Aumentar la cantidad de personas pensionadas bajo la modalidad de <i>outsourcing</i>. Personas fidelizadas y motivadas</p>
Mediciones de satisfacción laboral	<p>Definir un programa con periodicidad de medición donde a través de una encuesta u otro elemento se puedan abordar temas de compensación laboral, cargas de trabajo, percepción de su superior, percepción de la empresa,</p>	<p>Identificación de manera directa y objetiva de las necesidades de los colaboradores que a su vez sirve como insumo para la creación de planes estratégicos para la mejora continua en todos las</p>

Entradas	Proceso	Salida
Crecimiento laboral	<p>flexibilidad, trabajo en variable que afectan a los equipo, etc.</p> <p>Al igual que el punto de desarrollo profesional y plan carrera; Definir en conjunto con la empresa contratante el plan carrera que puede ofrecer la compañía en todos los niveles al ingreso de cada colaborador. Tener claro los objetivos de desarrollo de cada colaborador, para asegurar su ejecución y seguimiento.</p>	<p>Colaboradores mejor calificados, desarrollo de competencias, crecimiento profesional, ascensos, mejoramiento calidad de vida</p>
Rotación de personal	<p>Al igual que el punto de retención de personal, para garantizar una rotación de personal baja; Definir la estrategia de retención de personal que inicie desde la selección de personal, incluya mejora de clima laboral, planes de incentivos y reconocimiento, plan carrera, equilibrio laboral familiar, fortalecer comunicación interna.</p>	<p>Colaboradores altamente motivados, baja rotación de personal, retención e incremento de capital intelectual, fidelización de los colaboradores, sentido de pertenencia.</p>

Entradas	Proceso	Salida
Retroalimentación	Determina dentro de la política de comunicación de la empresa una metodología de retroalimentación para los colaboradores, con una periodicidad definida de acuerdo a cada cargo	Colaboradores identificados con los objetivos del cargo, mejor desempeño del cargo, identificar percepciones de colaboradores, planes de acción claros y objetivos.

Fuente: Elaboración propia, basada en los resultados de las encuestas y García et al. (2010).

Conclusiones

A partir de este estudio de tipo cualitativo, es posible generar las siguientes conclusiones, en las cuales se evidencian los hallazgos relevantes derivados de cada uno de los objetivos propuestos.

El primer objetivo se enfocó en la descripción de los modelos de gestión humana de algunas empresas *outsourcing* de la ciudad de Pereira, para ello se utilizaron fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias fueron encuestas que se aplicaron a los líderes de talento humano y colaboradores de estas organizaciones, es pertinente aclarar que la delimitación de la población se llevó a cabo mediante un muestreo intencional. De aquí se concluye que la población encuestada presenta las siguientes características, la mayoría pertenece al área de servicios generales, su nivel de escolaridad esta entre bachilleres y técnicos, su antigüedad en la empresa oscila entre 1 y 5 años.

También se evidencia que estas empresas se han fortalecido tanto a nivel local como internacional, debido a la tendencia de tercerizar procesos que no agregan tanto valor al core del negocio como tal, por lo tanto, la contratación bajo la modalidad *outsourcing* es la de mayor oferta. Las fuentes secundarias se configuraron a partir de libros de gestión humana, bases bibliográficas como Scopus, EBSCO, repositorios institucionales y publicaciones periódicas nacionales e internacionales, estas fueron la base para construir cada uno de los conceptos desarrollados en el modelo propuesto.

Para dar cumplimiento al segundo objetivo, a partir de los resultados generados por las encuestas se identificaron los factores positivos, neutrales y negativos de la gestión humana en el modelo *outsourcing* de esta población en específico. De este objetivo se concluye que las

prácticas actuales de gestión humana en algunas empresas *outsourcing* de la ciudad de Pereira presentan múltiples falencias con respecto a la comunicación, las estrategias de retención, la posibilidad de pensionarse. También se observa una ausencia de mediciones de satisfacción laboral y diferencias significativas en el tipo de contrato por *outsourcing* y directo por la empresa. Dentro de los aspectos neutrales se encuentra oportunidad de crecimiento laboral, la retroalimentación al colaborador y la rotación de personal. Dentro los positivos se tienen la realización de actividades de sentido de pertenencia hacia la empresa, el compañerismo y la confianza hacia el trabajador. Estos aspectos se verán fortalecidos con el modelo propuesto.

Además, se evidencia que la existencia de este tipo de empresas permite que sus colaboradores puedan emplearse, así no posean un perfil de formación profesional, incluso en ocasiones pueden iniciar su vida laboral, sin experiencia previa. Esta situación se da porque el empleador ofrece capacitaciones permanentes y con base en una evaluación técnica, se planea un acompañamiento para lograr un desempeño óptimo. Otra ventaja que se observa es que las empresas usuarias de los servicios *outsourcing*, reducen en un porcentaje significativo, los gastos administrativos y operativos. De esta manera se logra que se optimice el tiempo para el desarrollo de los objetivos propuestos en su plan estratégico.

En el tercer objetivo se propuso un modelo de gestión humana basado en el análisis de las encuestas realizadas a los trabajadores y líderes de talento humano. El modelo se estructuró a partir de la propuesta de macroprocesos (García et al., 2010). De allí se puede concluir que el modelo que se presenta, puede ser un aporte significativo, para que las empresas *outsourcing* logren la identificación de oportunidades de mejora de sus procesos. También se aportan las pautas para que a través del diseño de un diagrama de procesos se logren evidenciar las entradas

y las salidas y a partir de allí se puedan diseñar las estrategias que permitan subsanar los aspectos negativos y fortalecer los positivos.

Finalmente se concluye que para lograr la aplicación del modelo propuesto se requiere que las empresas identifiquen las competencias y habilidades propias de cada miembro. Con esto se garantiza que las actividades se realicen desde el conocimiento técnico y la motivación. Así se logra construir un equipo de trabajo capacitado, colaborativo, empático y motivado, esto se verá reflejado en la estabilidad y en la reducción de los índices de deserción de los colaboradores.

Referencias

- Acuña, S. (1994). *Outsourcing: Fuerza Emprendedora. Revista: Ensayos en Administración*, 12 (6), 43-49.
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2020). Boletín sobre el mercado laboral en Bogotá.
<https://bogotatrabaja.gov.co/wp-content/uploads/2017/09/BOLETIN-EMPLEO-No-2-BPOS-YA2-09-junio.pdf>
- Araque, D., Sánchez, J., & Uribe, A. (2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico Colombianos. *Estudios Gerenciales*, 33 (142), 95- 101.
<https://doi.org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1016/j.estger.2016.12.005>
- Bermúdez, H. ¿Es posible una gestión humana no funcionalista? Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal. *Revista Universidad y Empresa*, 12(18), 174-202.
<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1327>
- Bustamante, A., & Bermúdez, H., (2010). La motivación de los trabajadores subcontratados. Una paradoja incesante. *AD-minister*, 35-57.
<https://www.redalyc.org/pdf/3223/322327248002.pdf>
- Chiavenato, I. (2002) *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill.
- Cobo, J. (2017). La tercerización como herramienta de gestión empresarial. [Tesis de Maestría]. Universidad EAFIT.
https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11959/JuanManuel_Cobo_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Cuesta, A. (2012). Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento: Una tecnología de

- aplicación. *Revista venezolana de gerencia*, 17 (57) 86-98.
<https://www.redalyc.org/pdf/290/29021992005.pdf>
- Deloitte (2016). “2016 Global Outsourcing Survey”, Deloitte Consulting LLP, June 2016.
- Duque, J. y González, C. (2014). Outsourcing y Business Process Outsourcing desde la Teoría Económica de la Agencia. *Entramado*, volumen (10), 12-29.
- Duque, J., Zapata, A., García, M., & Murillo, G. (2020). Modelo de gestión humana para empresas de *business process outsourcing*. *Pensamiento y gestión* (49).
<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiy6uOB09P2AhVySjABHcAYC0kQFnoEACAcQAQ&url=>
- Estrada, J. Morgan, J., & Trejo, M. (2015) E El *outsourcing* y el clima organizacional en una institución de servicios financieros. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*. file:///C:/Users/ASUS/Downloads/FICHA%20%239.pdf
- Gemar, G., Negrón, A., Lozano, C., Guzmán, V., Rosado, N. (2019). Procedimiento para la mejora continua de la gestión de recursos humanos. *Ingeniería e investigación*, 39 (1)
<https://doi.org/10.15446/ing.investig.v39n1.72402>
- García, M., Murillo, G., & González, G. (2010). Los macroprocesos: Un nuevo enfoque a los estudios de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle.
- González, M. (2022). ¿Quiénes se podrán pensionar en Colombia? *Forbes Colombia*.
<https://forbes.co/2022/05/18/editors-picks/quienes-se-podran-se-pensionar-en-colombia/>
- Hoyos, L. & Benavides, M. (2022). *Análisis de la importancia del Outsourcing en la empresa Distracom SA del municipio de Cereté, departamento de Córdoba*. [Tesis de grado, Universidad Cooperativa de Colombia].
https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/45667/3/2022_análisis_Outourcing

_empresa.pdf

- Khosravizadeh, O., Maleki, A., Bahman, A., Shahsavari, S., Amerzadeh, M., & Mansouran, N. (2022). Developing decision model for the *outsourcing* of medical service delivery in the public hospitals. <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-022-07509-1>
- Leegales (2021). Fundamentos del *outsourcing* en Colombia. <https://dianhoy.com/outsourcing/>
- Marín, P. & Gómez, D. (2022). La comunicación empresarial en tiempos de COVID. *aDResearchesic*, 27. <https://revistasinvestigacion.esic.edu/adresearch/index.php/adresearch/article/view/196/439>
- Navarro, L. (2012). *Modelo exitoso de outsourcing* [Tesis de grado] Pontificia Universidad Javeriana. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/10678/Documento.pdf?sequence=3>
- Pin, J., & Saénz, I. (2002). *Outsourcing* de recursos humanos. IESE Occasional Papers <https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-03-4.pdf>
- Portafolio. (2022). Abren vacantes de empleo para áreas operativas y de servicios generales. <https://www.portafolio.co/economia/empleo/abren-vacantes-de-empleo-para-areas-de-servicios-generales-563144>
- Schuler, R. (1988). *Personnel and Human Resource Management Choices and Organizational Strategy* <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/103841118802600108>
- Stumpo, G. (2022). Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación. https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/ppt_covid_empresas_y_sectores_gs_

v3.pdf

Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones, gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*.

<https://www.redalyc.org/pdf/213/21301208.pdf>

Vázquez, B., & Alvarado, J. (2020). El outsourcing como estrategia organizacional para la competitividad. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*.

<https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/187>

Apéndices

Apéndice A. Encuesta a líderes de talento humano de empresas que prestan el servicio de *outsourcing*

Universidad EAFIT

Maestría en Administración -MBA

Modelo de gestión humana para empresas *outsourcing* en Colombia

Nombre:

Profesión y cargo:

Tiempo de experiencia en el sector:

Ciudad:

1. ¿Qué cantidad de personas tiene vinculadas bajo la modalidad de *outsourcing*?

0-20 21-50 51-100 101-200 mayor a 200

2. ¿Cuál es el promedio de antigüedad de las personas vinculadas?

1 mes a 6 meses 7 meses a 1 año 13 meses a 2 años

25 meses a 5 años mayor a 5 años

3. ¿Cuál es el porcentaje de rotación del personal *outsourcing* el último año?

0 a 5 % 6% a 10 % 11% a 15% 16 a 20% mayor a 20%

4. ¿Cuáles son los principales motivos por los que las personas trabajan bajo la modalidad *outsourcing*?

Mayor oferta de empleos *outsourcing* Perfil del empleado

Poca oferta de trabajo directo con empresas Otra ¿Cuál? _____

5. ¿Cuáles son los cargos más solicitados en su empresa?

Transporte Auxiliar de servicios generales Agente comercial (Call center)

Auxiliar de cargue y descargue Auxiliar de operaciones

Auxiliar general de alimentación Auxiliar de bodega Auxiliar administrativo

Ventas

6. ¿Cuáles son los motivos por los que los empleados *outsourcing* renuncian a su cargo?

Acoso laboral por parte del empleador directo Oportunidad de empleo fijo

Proyectos personales Ausencia de espacios óptimos para desarrollar su trabajo

Excesiva carga de trabajo y baja rotación de turnos Ausencia de capacitación

Condiciones laborales en desventaja con los empleados directos de la empresa

Baja remuneración con respecto a la media del mercado

7. ¿Cuáles son los motivos por los que el empleador termina el contrato?

Acoso laboral por parte del empleador directo Oportunidad de empleo fijo

Proyectos personales Ausencia de espacios óptimos para desarrollar su trabajo

Excesiva carga de trabajo y baja rotación de turnos Ausencia de capacitación

Condiciones laborales en desventaja con los empleados directos de la empresa

Baja remuneración con respecto a la media del mercado

8. ¿Qué cantidad de trabajadores logran pensionarse por semanas cotizadas en su empresa?

9. ¿Mencione tres beneficios que ofrece su empresa a los colaboradores?

10. ¿Tienen ustedes un proceso de retención de personal?

Sí No ¿Cuál?

11. ¿Qué estrategias implementan para el bienestar laboral?

12. ¿Posee en su empresa planes de reconocimiento y motivación?

Sí No ¿Cuál?

13. ¿Hace mediciones del nivel de satisfacción de sus colaboradores?

Sí No ¿Cuál?

14. ¿Esta medición la realiza su empresa o la empresa contratante? _____

Apéndice B. Encuesta a colaboradores de las empresas que prestan el servicio de *outsourcing*

Universidad EAFIT

Maestría en Administración -MBA

Modelo de gestión humana para empresas *outsourcing* en Colombia

Nombre:

Cargo:

Ciudad:

1. ¿En qué área realiza su trabajo?

- Transporte Auxiliar de servicios generales Agente comercial (Call center)
Auxiliar de cargue y descargue Auxiliar de operaciones
Auxiliar general de alimentación Auxiliar de bodega Auxiliar administrativo
Ventas

2. Indique su nivel de estudios

- Primaria. Bachillerato Técnico o tecnólogo Universitario
Posgrado

3. ¿Cuánto tiempo ha trabajado en la empresa?

3 meses- menos de 1 año 1 a 3 años 4 a 6 años 7+ años

4. En general, ¿Qué tan satisfecho está usted con su empresa?

Extremadamente insatisfecho Algo insatisfecho Neutral

Algo satisfecho Extremadamente satisfecho

5. ¿Hay una comunicación efectiva dentro de su área de trabajo?

Muy de acuerdo De acuerdo Neutral

En desacuerdo Muy en desacuerdo

6. ¿Su crecimiento profesional es posible en su área de trabajo?

Muy de acuerdo De acuerdo Neutral

En desacuerdo Muy en desacuerdo

7. ¿Evidencia usted diferencias en su contrato vs. las personas contratadas directamente por la empresa en las siguientes variables?

	Extremadamente insatisfecho	Algo insatisfecho	Neutral	Algo satisfecho	Extremadamente satisfecho
Compensación y estructura salarial					
Incentivos y beneficios					
Calidad de vida laboral					
Capacitación y entrenamiento					
Desarrollo profesional y plan carrera					
Evaluación de desempeño					

8. ¿Considera que su empleador trata de retener a los buenos trabajadores?

Muy de acuerdo De acuerdo Neutral

En desacuerdo Muy en desacuerdo

9. ¿Ha participado en actividades que generan sentido de pertenencia y compromiso hacia la organización?

Sí No ¿Cuál?

10. ¿Siente que la empresa confía en usted y lo apoya en su desarrollo profesional?

Muy de acuerdo De acuerdo Neutral

En desacuerdo Muy en desacuerdo

11. ¿Se encuentra satisfecho con su modelo de contratación actual?

Extremadamente insatisfecho Algo insatisfecho Neutral

Algo satisfecho Extremadamente satisfecho

12. ¿Percibe en su contexto laboral compañerismo y trabajo en equipo?

Muy de acuerdo De acuerdo Neutral

En desacuerdo Muy en desacuerdo

13. ¿Percibe retroalimentación por parte de su jefe inmediato?

Muy de acuerdo De acuerdo Neutral

En desacuerdo Muy en desacuerdo

14. ¿Durante la pandemia y cuarentena, contó con garantías laborales?

Fue liquidado

Le mantuvieron su cargo

La empresa cerró

Le pagaron el sueldo sin asistir