



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

Estudio descriptivo de un proceso de tercerización de servicios de Recursos Humanos y el nivel de satisfacción alcanzado, en una empresa multinacional de Informática y Consultoría, año 2010

Autora: Lic. Mariel Pinillos Brou

Directora: Dra. Isabel Pérez Jáuregui

Lugar y Fecha: Buenos Aires, Agosto del 2011

Índice

Introducción

Planteo del problema	4
Justificación	4
Objetivos generales y específicos	5
Hipótesis	6
Derecho a la Privacidad de los Participantes del Proyecto	6

Capítulo I

Definiciones y precisiones sobre la temática

1 Descripción del Proyecto Tercerizado	7
1.1 El Proceso de Capacitación en los Estados Unidos	8
1.1.2 La Migración del Proyecto hacia Buenos Aires	10
1.1.3 Sistemas y Procesos de Trabajo	11
1.1.4 Integrantes del Equipo	13
1.1.5 El Proyecto en la Actualidad	14
1.2 La Tercerización	14
1.2.1 Historia de la Tercerización	15
1.2.2 ¿Qué es la Tercerización?	16
1.2.3 Tipos de Subcontratación de Recursos Humanos.....	18
1.2.4 El Auge de la Tercerización.....	21

Capítulo II

Construcción del Marco Teórico y Estado del Arte

2 El Valor de Los Recursos Humanos dentro de las Empresas	24
2.1 Aprendizaje Organizacional	29
2.2 Comportamiento Humano en el Trabajo	33
2.3 Papel de la Comunicación Organizacional	41
2.4 Teorías de la Motivación	46
2.5 Consultoría y Administración de Personal	57

Capítulo III

Diseño Metodológico

3	Tipo de Trabajo.....	64
3.1	Momento del Análisis Cualitativo de Tipo Fenomenológico.....	64
3.2	Criterio de Selección de Casos.....	65
3.3	Técnicas e Instrumentos	66
3.4	Análisis de los Datos	69
3.4.1	Entrevistas en Profundidad	69
3.4.2	Encuestas Aplicadas	76

Capítulo IV

Resultados Obtenidos

4	El Valor de los RR.HH dentro de la Empresa	86
4.1	Inversión en el Aprendizaje del Grupo Tercerizado	92
4.2	El Comportamiento de los Individuos dentro de la Empresa	96
4.3	Comunicación en la Empresa	101
4.4	La Motivación en el Grupo Tercerizado	105
4.5	Procesos de Consultoría	116

Capítulo V

Conclusiones y Propuestas de Mejora	118
Bibliografía	125

Introducción

Planteo del Problema

Es sabido que en los últimos años muchas empresas han optado por tercerizar ciertos servicios, entre ellos los de Recursos Humanos. Habría que preguntarse por qué las organizaciones decidieron inclinarse hacia la tendencia del outsourcing de los RR.HH en la última década.

Entre las distintas razones que justifican dicha elección, podemos señalar en principio factores de costos, tendencias al cambio de la estructura de las empresas, e intensas actividades de downsizing donde se contrata a proveedores externos para llevar a cabo ciertas actividades habitualmente llevadas a cabo por el departamento de Recursos Humanos. Al parecer dicha tendencia se intensificaría en el futuro, en la medida en que las organizaciones sigan optando por contar con la menor cantidad de recursos posibles.

Justificación

En el caso de la empresa que nos ocupa, el escenario que se describirá se refiere a un grupo humano contratado por una Consultora que ofrece servicios de RR.HH para efectuar tareas administrativas dentro de una Empresa Multinacional del rubro de la Informática y la Consultoría.

Dentro de la misma, pudieron percibirse algunos indicadores de descontento en el personal tercerizado, lo cual motivó a realizar la presente indagación.

Asimismo, está presente el objetivo de –según los hallazgos de la investigación- dar lugar a elaborar propuestas de evaluación de las prácticas actuales de Recursos Humanos, con el

fin de lograr optimizarlas como un objetivo estándar, en donde los factores humanos sean tomados en cuenta.

Objetivos Generales

Como objetivos generales nos proponemos:

- Evaluar los factores que pueden incidir en la decisión de tercerizar las actividades de Recursos Humanos.
- Evaluar los efectos que puede tener la tercerización en el nivel de satisfacción y productividad.

Objetivos Específicos

Nuestros objetivos específicos nos conllevará a:

- Describir los factores motivacionales presentes y los procesos de comunicación a través de los cuales obtendremos una evaluación del nivel de satisfacción ó insatisfacción de los individuos que forman parte del grupo tercerizado contratado por la Consultora.
- Realizar una evaluación de las estrategias de Recursos Humanos puestas en práctica con el fin de comprobar si las mismas lograron aumentar la competitividad y las capacidades de la organización produciendo resultados positivos.

A través de esta investigación, esperamos aportar información a los líderes de las empresas con el propósito de que al momento de definir qué se va a tercerizar, analicen cuidadosamente cómo se verán afectados los procesos generales de la corporación, siendo de suma importancia definir qué áreas mantener dentro de la compañía y cuáles pueden ser delegadas, identificando los temas estratégicos que agreguen valor y las cuestiones del capital humano a ser consideradas.

De acuerdo a los resultados obtenidos, de hallarse indicadores relevantes, se presentaría una propuesta de mejora que contenga información relevante respecto a la utilidad y la mejora de los procesos de gestión de Recursos Humanos.

Hipótesis

El nivel de satisfacción obtenido en un proceso de tercerización depende del tipo de gestión de Recursos Humanos.

Derecho a la Privacidad de los Participantes del Proyecto

Antes de dar inicio a nuestro estudio, debemos resaltar que los actores que forman parte de esta investigación, es decir, la Empresa Multinacional dedicada al rubro de la Informática y la Consultoría, la Consultora y los individuos participantes de la evaluación, solicitaron que se reserve el derecho a su privacidad no revelando su identidad.

Capítulo I

Definiciones y Precisiones Sobre la Temática

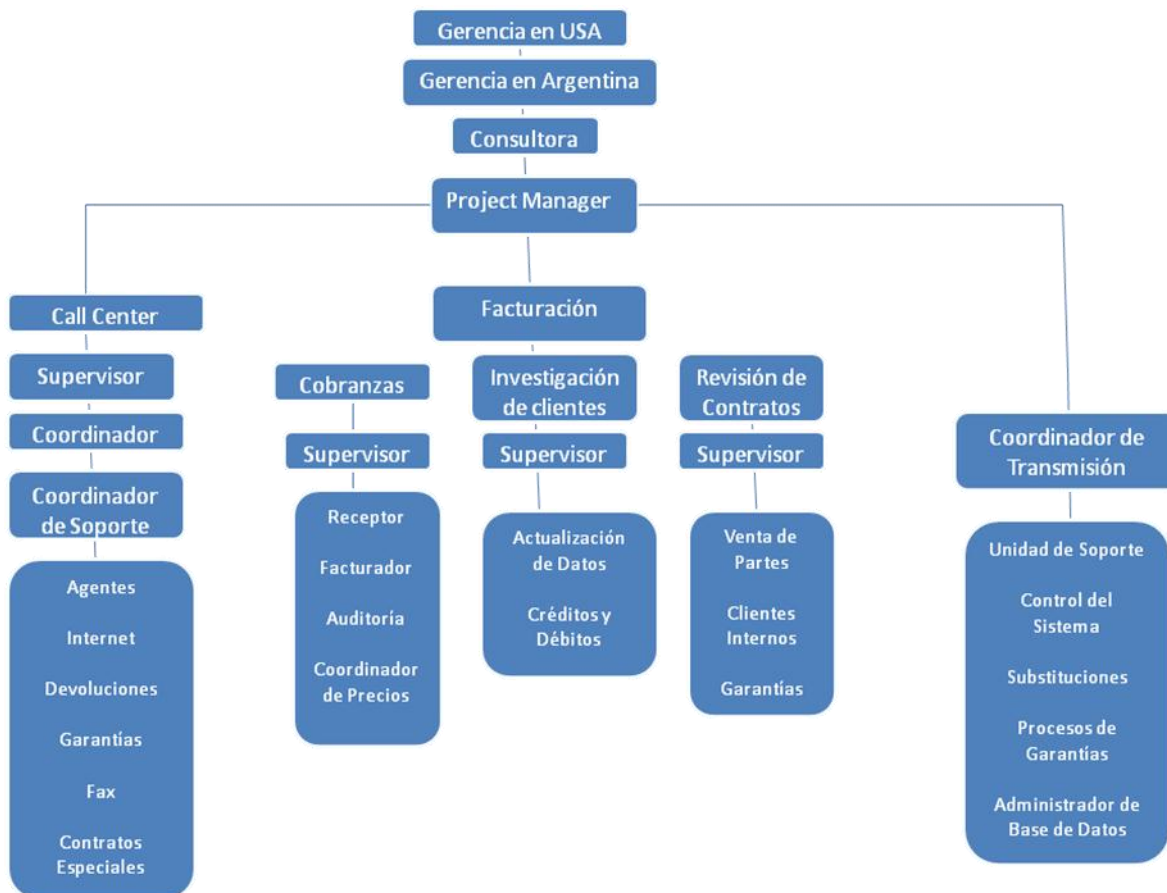
1. Descripción del Proyecto Tercerizado

El proyecto tercerizado comprende la venta y la restitución de partes de computadoras, maquinaria y equipos fabricados por la Empresa, que ya no se comercializan en el mercado y sólo pueden ser adquiridos a través de la compañía y de ciertos distribuidores que cuentan con una licencia especial otorgada por la organización que les permite distribuirlos.

En un principio, se dio inicio a este proyecto en el año 2000 en la ciudad de Boulder, Colorado (Estados Unidos) para luego ser traslado a la ciudad de Harrisburg en Pennsylvania (Estados Unidos) en el año 2004 debido a que el centro de distribución de las partes se encuentra en la misma localidad. En el año 2009 la Empresa decide trasladar el proyecto a Buenos Aires (Argentina) por motivos de reducción de costos, por lo cual las oficinas del proyecto tercerizado se cierran y varios empleados son despedidos.

Los directivos a cargo del proyecto en los Estados Unidos resuelven mantener la misma estructura a fin de que continúe funcionando bajo las mismas reglas y condiciones. Sin embargo, es importante mencionar que si bien se decide que el servicio de atención al cliente, facturación y coordinación de envío de las partes se ejecute desde Buenos Aires, se opta porque el centro de distribución de partes o Warehouse continuara funcionando desde la ciudad de origen.

Organigrama del Proyecto



1.1 El Proceso de Capacitación en los Estados Unidos

Antes de iniciar el proceso de migración del proyecto desde los Estados Unidos hacia Buenos Aires, la Consultora envió a tres integrantes del equipo para recibir una capacitación. Dichas personas arribaron con algunas dudas, ya que el personal de la Consultora les había explicado a “grandes rasgos” que el proyecto estaba relacionado con tareas de logística y administrativas.

El primer día de la capacitación, el Gerente del Proyecto se encontró con la novedad de que las tres personas enviadas a los Estados Unidos no tenían asignado ningún puesto, por lo

cual se realizó una llamada a Buenos Aires para hablar con la persona encargada del reclutamiento de la Consultora, a fin de que se les asigne una posición determinada, las cuáles fueron: Supervisor, Coordinador y Coordinador de Soporte de la parte del Call Center.

Durante la capacitación, el Gerente a cargo del proyecto tercerizado detalló que el personal que iba a ser despedido en los Estados Unidos estaba contratado por la misma Consultora que pasaría a estar a cargo del proyecto una vez que migrase hacia Buenos Aires, y que la decisión de tercerizar ciertos proyectos a consultoras para que se hicieran cargo de los procesos de Recursos Humanos, provenía de los directivos radicados en ese país.

La razón principal de migrar el proyecto desde los Estados Unidos hacia Buenos Aires fue una: La reducción de costos (un empleado del Call Center en USA recibía un sueldo de US\$ 2,000, mientras que el sueldo de un empleado del Call Center del proyecto en Buenos Aires sería de AR\$2,000). Por otro lado, resaltó que las ganancias del proyecto habían descendido en los últimos dos años, habiendo obtenido 15 millones de dólares en el 2008 y 13 millones de dólares en el 2009.

Asimismo, se enfatizó que la parte más importante del proyecto era la del Call Center, lo cual sorprendió a las personas que viajaron para la capacitación, ya que el personal de la Consultora les había informado que se trataba de un proyecto que comprendía tareas administrativas y de logística. Ante esta situación se preguntaron: ¿Será que la Empresa es muy cuidadosa con la información que brinda a la Consultora, o será que simplemente hubo una falta de difusión de información por parte de la misma?

Por último, también surgieron inconvenientes con el tema de los sueldos, ya que quienes ocupaban posiciones de más alto rango recibían menos honorarios. Una vez que arribaron a Buenos Aires, estas tres personas plantearon el problema a la persona encargada del proyecto tercerizado en la Consultora. La respuesta que recibieron fue que había habido un mal entendido con la asignación de puestos debido a su falta de dominio del idioma inglés. Así, en lugar de aumentar los sueldos, se hicieron cambios en las posiciones que les habían sido asignadas en un principio y se tuvo que iniciar el proceso de capacitación nuevamente.

1.1.2 La Migración del Proyecto a Buenos Aires

El proyecto empezó a funcionar en Buenos Aires el 20 de Julio del 2009. Las tres personas que recibieron la capacitación en Estados Unidos fueron las encargadas de impartir los conocimientos aprendidos a un grupo de quince personas que formaban parte del grupo del Call Center. De manera que en su totalidad sumaban dieciocho personas, incluyendo a estos tres individuos como los supervisores del equipo.

Estas personas se encontraba particularmente descontentas debido a que el personal de la Consultora les había proporcionado la misma información que a ellos: que las tareas relacionadas con la posición de trabajo que les ofrecían eran administrativas y de logística y que no guardaban relación alguna con tareas de Call Center.

Por otro lado, ingresaron dieciocho personas que pasaron a formar parte del Departamento de Facturación y posteriormente, ingresaron nueve personas para ocupar los puestos de Planeamiento y Distribución de Partes, recibiendo la capacitación a través de Conference Calls por el personal que aún se encontraba trabajando en los Estados Unidos. Estos individuos recibieron el mismo tipo de información que el grupo del Call Center por parte de la Consultora, respecto al tipo de tareas que iban a desempeñar.

La capacitación duró tres semanas. Para los clientes, el cambio del servicio desde los Estados Unidos hacia la Argentina fue notable, ya que los supervisores recibían quejas constantes por parte de los clientes que se topaban con una persona que no estaba lo suficientemente preparada para brindar un buen servicio y que en algunos de los casos, no contaba con un buen nivel de inglés.

La alta rotación dentro del proyecto ocasionó que no hubiese personal suficiente para tomar los llamados telefónicos y los pedidos de los clientes, por lo cual las cifras en las ventas bajaron considerablemente y los clientes no se encontraban satisfechos con el servicio, debido a que tenían que pasarse horas en el teléfono esperando hasta que alguien los atendiera.

Durante el mes de Enero del 2010 las métricas mostraban el estado del proyecto, por lo cual se dio un ultimátum de que si las cifras no remontaban, el mismo iba a ser trasladado a la

India. Ante dicha noticia, se tuvo que poner mucho empeño para revertir la situación y para contener al personal, ya que la realidad es que no se recibió apoyo alguno por parte de la Empresa o de la Consultora.

1.1.3 Sistemas y Procesos de Trabajo

El proyecto en su totalidad trabaja con un sistema de base de datos creado por la Empresa. En el caso del Call Center, las órdenes de compra son procesadas ingresando la información del pedido de las partes en el sistema. Las mismas pueden ser procesadas por teléfono y a través de órdenes de compra recibidas por e mail. Las órdenes se clasifican en tres categorías:

Clientes regulares: Una vez que se procesa la orden, las partes son despachadas dentro de un período de 48 horas.

Distribuidores: El envío de las partes es efectuado dentro de las 48 horas de que la orden fue procesada.

Ordenes con carácter de emergencia: Las partes son enviadas al cliente dentro de las 24 horas, por lo cual se les cobra una cantidad extra por el servicio especial.

Antes de procesar la orden, el agente debe solicitar a la persona su número de cliente y buscarlo en el sistema, a fin de verificar los datos. Si se trata de un cliente nuevo, la orden será procesada con cinco ceros como número de cliente y el agente deberá pedirle los datos al comprador para plasmarlos en un documento especial que va abrochado con la orden. Asimismo, la compra deberá ser pagada con tarjeta de crédito.

En caso se trate de una persona que ya cuente con un número de cliente asignado pero solicite algún cambio de información en su cuenta personal, el agente procederá de la misma manera. Este tipo de clientes tiene la opción de pagar con tarjeta de crédito o con factura. Es importante resaltar que toda orden cuyo total sea de \$US35 o menos, debe ser pagada sin excepción con tarjeta de crédito.

Al finalizar el día, los agentes dejan las órdenes en el escritorio del Coordinador a fin de que las audite. Una vez finalizado el proceso de auditoría, los números de orden de cada una de las órdenes procesadas son ingresados en el sistema, señalando si las mismas fueron pagadas con tarjeta de crédito o si serán solventadas a través de una factura.

Cuando el ingreso de datos finaliza, se guarda en el sistema y se imprime una copia de este reporte que va adjunto a la pila de órdenes que le serán entregadas a la persona del departamento de Cobranzas encargada de recibir las órdenes de compra. Una vez que este miembro de Cobranzas termina de auditar las órdenes y separa los documentos que acompañan las órdenes para distribuirlos a los departamentos de Investigación de Clientes y a Revisión de Contratos respectivamente, ingresa la información en el sistema.

Cuando se termina de verificar que los datos personales de los clientes nuevos y de los ya existentes que solicitaron algún cambio sean correctos, ingresan en el sistema la cantidad de documentos revisados y se los devuelven a la persona que recibe las órdenes de compra, quien luego se las alcanza a las personas encargadas de facturar.

Cuando se tratan de clientes que cuentan con un número de cliente en el sistema, las órdenes son enviadas al sector de facturación directamente. Una vez que las órdenes fueron facturadas, se ingresa la información de las órdenes facturadas en el día en la base de datos, detallando si fueron pagadas con tarjeta de crédito o con factura.

Finalizado este proceso, se imprime un reporte que es revisado por la persona encargada de hacer la auditoría en el departamento de Cobranzas. En caso se encuentren errores de facturación, el Coordinador de Precios ingresa los mismos en el sistema y se encarga de corregirlos.

En lo que respecta al departamento de Planeamiento y Distribución de Partes, el Coordinador de Transmisión utiliza un sistema de base de datos que le permite acceder a un archivo donde figuran partes nuevas que son producidas en su mayoría por fabricantes en Asia. Esta persona asigna códigos a estas partes para que puedan ser identificadas.

Asimismo, la persona encargada de realizar la tarea de Control de Sistemas trabaja con una base de datos que contiene información de los tiempos de entrega de las partes por parte de

los fabricantes hacia el warehouse o centro de distribución. Este listado se actualiza una vez al mes y es enviado al personal del Call Center.

Existen casos en los que los clientes solicitan una parte que no se encuentra en stock y consultan la fecha de arribo de la misma. Por tanto, los agentes revisan esta lista para verificar a quien pertenece la parte y le envían un mail consultándole el tiempo que tardará en llegar la parte al warehouse.

1.1.4 Integrantes del Equipo

El perfil del grupo está conformado por individuos del sexo masculino y femenino, cuyas edades oscilan entre los 18 y los 35 años. El mayor porcentaje continúa cursando estudios terciarios o universitarios, mientras que sólo unos cuantos son profesionales recibidos.

El **Call Center** está conformado en su mayoría por personas que se encuentran cursando estudios técnicos o universitarios y que no cuentan con la capacidad económica para mantenerse por sí mismos, por tanto la mayoría aún vive con sus padres. Las edades de los integrantes de este departamento oscilan entre los 18 y los 24 años de edad.

El personal del departamento de **Facturación (que comprende Cobranzas, Revisión de Contratos e Investigación de Clientes)** se encuentra recibido en su mayoría. Existen algunos casos de personas del Call Center que aún no están graduadas y ascendieron pasando a formar parte del equipo de Facturación. Las edades de los miembros del equipo de Facturación fluctúan entre los 23 y los 35 años de edad. Unas pocas personas del equipo viven solas. La gran mayoría aún vive con sus padres debido a que no cuenta con el poder adquisitivo necesario para valerse por ellos mismos.

En lo que respecta al Departamento de **Planeamiento y Distribución de Partes**, tres de sus integrantes están recibidos, a dos les queda una sola materia para recibirse y uno se encuentra cursando la mitad de su carrera. El rango de edad de los integrantes de este equipo, se ubica entre los 25 y 31 años de edad. En este grupo, la totalidad de sus integrantes se mantiene por cuenta propia.

La persona que está a cargo de estos tres departamentos es el **Project Manager**, quien cumple con la función de ser el nexo comunicador entre la Consultora y la Empresa. A su vez existe un **Gerente representativo** (que es personal efectivo de la Empresa), quien no guarda vínculo con la administración de los recursos del grupo tercerizado, pero fue designado como tal por políticas de la organización, para resolver temas de carácter corporativo.

1.1.5 El Proyecto en la Actualidad

En un principio (2009) el proyecto contaba con 45 personas y luego de un año pasó a estar conformado sólo por 30 individuos (2010). Si bien estos quince individuos decidieron desvincularse del proyecto por voluntad propia, la Consultora tomó la decisión de que el mismo continuara funcionando con esta cantidad de personas por motivos de reducción de costos, por lo cual observamos que hubo un 33% de reducción de puestos. Algunos puestos de trabajo fueron suprimidos, no así la cantidad de tareas, motivo por el cual existen personas que ejercen más de una labor.

En lo que respecta al transcurso del segundo año, hubo un 50% de rotación de personal ya que ingresaron quince integrantes nuevos hace menos de seis meses. De las quince personas que se desvincularon podemos decir que diez renunciaron y cinco fueron despedidos.

1.2 La Tercerización

La tendencia de tercerizar servicios de Recursos Humanos ofrecidos por organizaciones profesionales de empleo va cada vez en aumento. Sin embargo, antes de empezar con el análisis de nuestro estudio, consideramos necesario abordar el tema de la historia de la tercerización, observando cómo fueron evolucionando los procesos de la misma a través del tiempo dentro de las empresas.

1.2.1 Historia de la Tercerización

Después de que finalizara la Segunda Guerra Mundial, las finanzas internacionales tuvieron una expansión importante, por lo cual las economías del Norte industrializado y las de algunos países subdesarrollados de América del Sur empezaron a desenvolverse protegiendo sus producciones internas al organizar su producción industrial siguiendo el modelo Taylorista – Fordista de trabajo, operando a escalas de producción cada vez más grandes.

De acuerdo a las investigaciones de Luis Stolovich (2008)¹ las empresas pasaron por un proceso de verticalización mediante el cual se incorporaban actividades situadas unas a continuación de las otras de un mismo proceso de producción o cadena productiva. Pero las empresas no sólo tendieron a verticalizarse, sino también a autoabastecerse de todo tipo de servicios conexos a sus actividades productivas principales o necesarias para el funcionamiento de la producción y la administración, tales como el transporte, almacenamiento, mantenimiento, etc.

Las empresas se constituyeron así en grandes organizaciones, autosuficientes en múltiples aspectos, realizando en su interior una diversidad de actividades además de su línea principal de producción.² De esta manera, se logró tener un control directo de la ejecución de servicios que resultaban importantes para que la empresa funcione.

Sin embargo esta situación cambió con la crisis capitalista de súper producción, ya que las estructuras de las grandes empresas reflejaron que no se encontraban en la capacidad de absorber la manufactura propia de sus grandes escalas productivas. Asimismo, se hizo evidente la falta de adaptación de las mismas a los cambios rápidos del mercado, ya que este dejó de ser estable y previsible.

Ante las nuevas condiciones del mercado, surge un nuevo modelo de empresa menos rígido

¹ Stolovich, L. (2008). *La Tercerización, ¿Con qué se come?* CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. Recuperado de <http://sala.clacso.org.ar/gsd/cgi-bin/library?e=d-000-00---0libros--00-0-0--0prompt-10---4-----0-11-1-es-50---20-about---00031-001-1-0utfZz-8-00&a=d&cl=CL3.2&d=HASHd4c2644be0df9781d8ccd3>

² *Ibíd*em

y más flexible que le permitía a las empresas enfrentar un panorama económico incierto, con mercados imprevisibles y cada vez más competitivos. Stolovich define a este modelo como la empresa delgada, donde debían concentrarse en lo que sabían hacer, dejando de lado lo que no era fundamental.

De esta manera surge la estrategia de focalización en donde las empresas se concentran en las actividades principales de la organización, a fin de aprovechar las ventajas que surgían de la especialización, optando por externalizar tareas que no formaban parte del Core del negocio. A través de la misma se lograron obtener beneficios de tipo técnico – productivo lo cual condujo a una mayor rentabilidad.

1.2.2 ¿Qué es la Tercerización?

Cuando hablamos de tercerización, nos referimos a contratar a otra empresa para que realice determinadas tareas. Dichas empresas están conformadas por especialistas que brindan servicios, entre ellos, los de Recursos Humanos. Entre las principales funciones ejercidas por proveedores de servicios de RR.HH. podemos mencionar: la administración de riesgos legales, administración de empleos y salarios, reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo.

De acuerdo a investigaciones realizadas por Leslie A. Wethearly (2005)³, una organización puede transferir la responsabilidad de ciertas tareas “no básicas” del negocio a un vendedor calificado por un tiempo específico y un honorario determinado, siendo ambos puntos estipulados dentro de un contrato de servicios. De esta manera, el proveedor externo asume muchas responsabilidades del empleador, haciéndose cargo de la gestión de la administración de empleos, dejando al propietario de la empresa las manos libres para realizar otras tareas, mejorando su ganancia neta.

³ Wethearly, L. (2005). *Subcontratación de los Recursos Humanos: Cosechar Valor Estratégico para su Organización*. Recuperado de: <http://www.shrm.org/foreign/espanol/Pages/24outsourcing.aspx>

En el caso de la Empresa que nos concierne, los negocios Core son la venta de software, servicios, consultoría y hardware que no sea commodity, es decir, tecnología de punta. La compañía establece qué negocios son lo más importantes en base al margen de ganancia que dejen y teniendo en cuenta que hay pocos competidores en el mercado en relación a lo que ofrecen. Optan por tercerizar las tareas que no generan knowledge o conocimiento, que tienen una alta rotación de personal y que no generan ganancias significativas.

Las condiciones que impone la organización para elegir trabajar con una Consultora son las siguientes: que sea una empresa global, que muestre altos estándares de integridad, que se maneje por procesos (cuyo cumplimiento será verificado por la Empresa) y que tenga solvencia económica. Asimismo, se exige que las Consultoras que quieran ser elegidas como proveedoras de servicios, realicen una presentación de los mismos a través de un proceso de licitación.

Cuando los proveedores de servicios compiten en la licitación, el personal encargado de RR.HH de la Empresa cumple con la función de evaluar los puntos fuertes y débiles de cada uno a través de un Scorecard, observando cuáles son las fortalezas en cada área que se evalúe y que cumplan con los requisitos que la Empresa demanda. Esto lo miden a través de una Certificación de Normas que demuestra que los proveedores de servicios son los mejores del mercado dentro de su especialidad. Una vez realizada la evaluación, se toma la decisión final y la consultora elegida pasa a formar parte de la nómina de proveedores.

Es importante mencionar que resulta muy difícil ser elegido como proveedor de la Empresa teniendo en cuenta el crecimiento que tuvo en cantidad de recursos en los últimos años. Esto posiciona a la organización en una situación privilegiada que le permite ser muy exigente con sus requerimientos, y que surja una fuerte competencia entre las Consultoras que ofrecen servicios de RR.HH. Por tanto, se les exige a los proveedores de servicios que respondan a las necesidades de la organización de manera constante, de lo contrario se les retira de la nómina de proveedores.

Cuando se firma el contrato de prestación de servicios, se establece una cifra que le será abonada a la Consultora mensualmente. La misma distribuye dicha cantidad entre los empleados que forman parte del proyecto a manera de remuneración, guardando un

porcentaje para ellos como ganancia. La duración del contrato entre la Empresa y la Consultora depende de cada proyecto y se establece un SLA (Service Level Agreement) el cual establece que de todas las consultoras que forman parte de la nómina de proveedores, la primera que logre que la Empresa seleccione a un candidato potencial, obtenga la titulación del recurso por tres meses.

Hasta el año 2009 la Empresa decidía si el recurso permanecería bajo la tercerización o si pasaría a ser efectivo. Sin embargo, es importante mencionar que a partir del año 2010 los directivos de la Empresa tomaron la decisión de dejar de tercerizar tareas (salvo que sean temporales) de manera que luego de transcurridos los tres meses del período de prueba, el recurso pasa a ser efectivizado. No obstante, optaron por seguir tercerizando servicios, de manera que decidieron no efectivizar a los empleados que integran proyectos contratados por Consultoras, ya que los mismos no generan suficientes ganancias y están conformados por una gran cantidad de individuos que a la Empresa le resulta costoso efectivizar. Por tanto, la administración del personal seguirá recayendo en su totalidad sobre proveedores de servicios de Recursos Humanos.

1.2.3 Tipos de Subcontratación de Recursos Humanos

Wethearly sostiene que antes se pensaba en la subcontratación de servicios de Recursos Humanos como un proveedor de servicios temporal. Sin embargo, señala que existe un nuevo enfoque sobre la tercerización que ofrece oportunidades de asociación con el proveedor con el fin de que se proporcione un servicio de tiempo más prolongado. Este enfoque concibe tres tipos de subcontratación:

- **Por Servicios Diferenciados:** Aquí se terceriza un elemento de un proceso del negocio o un solo conjunto de funciones repetitivas de gran volumen a un administrador. Un ejemplo de ello es la verificación de antecedentes del personal.

- **Servicios Multiprocesos:** Se refiere a la tercerización integral de uno o más procesos funcionales de Recursos Humanos, como por ejemplo, la administración de prestaciones de salud y seguridad social a otro administrador.
- **Subcontratación Integral de Recursos Humanos:** En este caso se transfieren la mayoría de los servicios de Recursos Humanos a un tercero, como por ejemplo: procesos de reclutamiento, nómina, sistema de información de Recursos Humanos, prestaciones, remuneraciones y comunicaciones. No obstante, la Gerencia de Recursos Humanos y la planificación estratégica relacionada con el personal permanecen por lo general dentro de la empresa.

De acuerdo a la autora, este tipo de subcontrataciones mejoran la diversidad y la calidad de los servicios, hacen posible que el personal de RR.HH. cuente con más tiempo libre para concentrarse en las funciones básicas del negocio, permite que se utilicen recursos internos con mayor eficacia y eficiencia y que se tenga acceso a conocimientos expertos sobre temas que antes no existían dentro de la empresa.

Según las perspectivas propuestas, podemos observar que el enfoque que más se asemeja a las prácticas que la Empresa aplica sobre los proyectos tercerizados (como el de nuestro caso de estudio) es el de la Subcontratación Integral de Recursos Humanos, ya que el servicio ofrecido por la Consultora que emplea al personal es completo. En este caso, la Gerencia de RR.HH de la Empresa no se hace cargo de la administración del personal tercerizado, ya que la planificación estratégica de los procesos recae en su totalidad sobre la Consultora.

La Empresa tiene la responsabilidad de llevar un control mensual y anual para verificar que se cumpla con los resultados y métricas establecidas. Dichas evaluaciones son llevadas a cabo por los Gerentes a cargo del proyecto tercerizado, desde los Estados Unidos. Asimismo, tienen en cuenta ciertos factores, como que la Consultora sea flexible, innovadora, que genere reducción de costos y que tenga un management proactivo. En caso

la Consultora no cumpla con las metas establecidas, se le aprende en una primera instancia y si no se ve una mejora, se le excluye de la nómina de proveedores.

Wethearly señala que la decisión de tercerizar servicios de RRHH es de suma importancia para una organización por lo cual es fundamental que participen todos los actores estratégicos del proceso desde un principio y que tengan en claro cuáles son las metas y los objetivos que se quieren alcanzar, definiendo y desarrollando un plan de proyecto preciso, manteniendo una relación permanente y constante con el proveedor.

Asimismo, recomienda contar con un plan de contingencia, teniendo en cuenta algunos de los problemas más comunes que se presentan al contratar un servicio de tercerización de RR.HH. Entre ellos señala: que el nivel de servicio ofrecido por el proveedor no cumpla con las expectativas, la rotación de personal de los empleados, dificultades al gestionar la relación con el proveedor, costos ocultos, la resistencia del personal y las diferencias culturales en la manera de dirigir el negocio.

En lo que respecta a nuestro estudio podemos decir que la Empresa considera que la Consultora brinda un servicio completo para el caso de los proyectos tercerizados, por tanto pide que haya una responsabilidad solidaria. De manera que no se involucran en el manejo de los RR.HH, ya que la única responsabilidad que tiene es pagar por los servicios ofrecidos y ver que los resultados esperados se cumplan. Por tanto, contrario a lo que Wethearly sugiere como un elemento fundamental a tener en cuenta por las empresas al momento de tercerizar, el tema del manejo de la administración de personal recae sólo sobre el proveedor de servicios y no es compartido por ambas partes.

Como plan de contingencia en el caso de que no se cumplan con las métricas establecidas, la Empresa le pide a la Consultora que elabore un plan de acción y en caso no se produzca ningún cambio positivo, se reinciden los contratos. En casos como estos, la gente clave del grupo tercerizado se capta a fin de que continúen con el proyecto y puedan entrenar al personal nuevo que ingrese a través de otra empresa proveedora de servicios que gane la licitación. La Consultora a la cuál le fue reincidida el contrato puede optar por reubicar a sus empleados en otros proyectos o por despedirlos.

1.2.4 El Auge de la Tercerización

Continuando con nuestro análisis, tomaremos el pensamiento de Guillermo Edelberg (2010)⁴ de su artículo *Outsourcing en la Gerencia de los Recursos Humanos* quien afirma que se ha producido un auge del outsourcing de los Recursos Humanos en la última década. Edelberg señala como posibles causas la interrelación de tres aspectos:

- La fuerte presión puesta en las gerencias de RR.HH. para determinar el costo de sus actividades: De acuerdo al autor, en el pasado los gerentes de RR.HH. desconocían los costos de operaciones ya que en su mayoría, no se les podía estimar con precisión, lo cual perjudicaba a las empresas ya que se trataban de cifras útiles a tener en cuenta para el manejo de las mismas. Ante dicha situación, los proveedores que ofrecían un servicio similar a menos costo empezaron a ser tomados en cuenta.
- La existencia de la tendencia del cambio en la estructura de las empresas: Este punto se refiere a la tendencia a descentralizar las funciones de RR.HH. asignando más responsabilidades a los gerentes operacionales.
- Actividades de downsizing que tuvieron lugar en el mismo periodo: Este aspecto se relaciona con la participación en el planeamiento del “achicamiento” por parte de los gerentes de RR.HH. hasta que se contrata a proveedores externos para llevar a cabo parte de sus actividades habituales.

Edelberg señala que la cuestión es resolver en qué actividades debe ser puesto en práctica el outsourcing, ya que cada empresa debe decidir en forma objetiva y sin favoritismos cuáles

⁴ Edelberg, G. (2010). Edelber, “*Outsourcing en la Gerencia de los Recursos Humanos*”. Recuperado de <http://www.guillermoedelberg.com.ar/pdf/10.pdf>.

son las actividades fundamentales a llevar a cabo en su seno y cuáles por medio de un proveedor.⁵

Aplicando los conceptos de Edelberg a nuestro estudio, observamos que hace algunos años todos los negocios eran considerados como Core dentro de la compañía que estamos analizando. Sin embargo, a principios de los noventa la Empresa sufrió una fuerte crisis, por lo cual se decidió darle un giro a la industria y vender algunas unidades de negocio que generaban muchos costos y no incrementaban las ganancias.

De modo que en los últimos quince años la Empresa empezó a poner en práctica el divestiture, vendiendo líneas que dejaron de formar parte del Core del negocio de la organización. Asimismo, se decidió poner en práctica el outsourcing, enfocándose realmente en lo que podían competir y optando por tercerizar negocios que no produjeran ganancias o activos y que no generaran knowledge. En un principio la decisión de qué tercerizar se daba por países, pero luego pasó a ser global.

En la actualidad la compañía establece qué negocios son lo más importantes en base al margen de ganancia que dejen y observando que tienen pocos competidores dentro del mercado en relación a los productos y servicios que ofrecen. Asimismo, siguen optando por hacer divestiture, ante lo cual la Empresa deja ciertos nichos del mercado efectuando la venta de una línea de negocio.

A manera de resumen podemos decir que dentro de este primer capítulo se hizo una descripción del proyecto tercerizado detallando ciertos aspectos de importancia relacionados con el mismo, tales como: el proceso de migración hacia Buenos Aires, la dinámica de los sistemas y procesos de trabajo, la descripción del personal que conforma el equipo y describiendo la situación actual del mismo luego de haber transcurrido dos años desde que se inició.

Asimismo, a manera de introducción a nuestro tema de estudio, tomamos los pensamientos de algunos autores para definir el concepto de la tercerización, ahondando un poco en la historia de la misma adoptando la ideología de Luis Stolovich. De igual manera, hacemos

⁵ Ibídem

mención de algunas de las causas que según Guillermo Edelberg conllevan a que exista un auge en la tercerización de servicios de Recursos Humanos, definiendo algunos tipos de subcontratación que adoptan las empresas descritos por Leslie Wethearly, aplicando dichos conceptos a nuestro caso de estudio.

A continuación, pasaremos a desarrollar el Marco Teórico y el Estado del Arte, a fin de tomar los pensamientos e hipótesis de algunos autores que hacen estudios relacionados con nuestra investigación.

Capítulo II

Construcción del Marco Teórico y Estado del Arte

Dentro de este capítulo nos centraremos en definir y operacionalizar de modo articulado las variables que se estudiarán en el proceso de tercerización, tales como: el tipo de gestión de Recursos Humanos y la satisfacción de objetivos individuales, grupales y organizacionales. Asimismo, desarrollaremos un estado del arte en relación con los artículos, autores e instituciones que guardan relación con nuestro tema de estudio, lo cual nos permitirá obtener los conocimientos necesarios para proceder con la elaboración de nuestro informe.

2. El Valor de los Recursos Humanos dentro de las Empresas

Ante las exigencias de calidad que demanda hoy en día la globalización, resulta difícil que una empresa realice todas las tareas con eficiencia absoluta. Además, existen una serie de procesos que no tienen que ver con el negocio central de las empresas y que pueden ser realizadas por terceros, con mayor eficiencia y a un costo menor. Sin embargo, es importante definir cuáles son los temas estratégicos que agregan valor, haciendo un análisis de qué actividades convendría tener dentro de la compañía y cuáles tercerizar.

Para sustentar este punto seguiremos la teoría de Dave Ulrich (1997)⁶ quien afirma que existe un paradigma que ha dominado los Recursos Humanos en los últimos cuarenta años, que lo vinculan en su mayoría a tareas relacionadas con la contratación de personal. Sin embargo, Ulrich sostiene que es importante que se conciba a los Recursos Humanos como un conjunto de procesos organizativos que pueden aumentar las capacidades de una empresa, creando valor y produciendo resultados. Dichos resultados se comprenden en: la

⁶ Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Edit. Granica.

ejecución de la estrategia, eficiencia administrativa, el aporte de los empleados y la capacidad de cambio.⁷

En lo que respecta a la **ejecución de la estrategia**, Ulrich sostiene que los encargados de Recursos Humanos deben reconocer los desafíos que surjan dentro de la empresa para convertirse en socios estratégicos, creando estructuras y procesos que les permitan afrontar los retos que se presenten, asegurando que la gestión de RR.HH esté alineada con los objetivos organizacionales.

Por otro lado, Ulrich señala que para convertirse en **expertos administrativos**, los representantes de RR.HH deben repensar continuamente la mejora de sus procesos para lograr una mejora en la eficiencia de las prácticas, creando mecanismos de servicios que les permita tener una visión compartida de los objetivos generales de la empresa, y medir los resultados en términos de efectividad. De esta manera, el personal de RR.HH se constituye como un socio que contribuye al éxito del negocio de la compañía; y su contribución es medida por el grado en el que tengan éxito al agregar valor, lo cual obliga a que cumplan de forma efectiva su rol relacionado a la definición de políticas y programas de RR.HH.

Dave Ulrich señala que en un contexto general en el que la contribución de los empleados se convierte en una cuestión crítica para los negocios de hoy, y en el cual las empresas intentan producir cada vez más con menor cantidad de personal, éstas no tienen otra opción que tratar de comprometer no sólo los músculos sino también la mente y el alma de cada trabajador. Por ende, la función de ser **padre de los empleados** se centra en atender a los mismos, identificando sus necesidades y ofreciéndoles el apoyo necesario para que puedan responder a las exigencias laborales.

Por último, convertirse en **agente del cambio** se refiere a la capacidad de adaptación que tiene una empresa al responder ante él, definiendo e incorporando ideas, concretizándolas y desarrollándolas. De acuerdo al autor, una organización puede experimentar tres niveles crecientes como tipos de respuestas generales: iniciativas, procesos o adaptaciones

⁷ *Ibidem*

culturales. El primer nivel se refiere a la implementación de nuevos procedimientos y programas. En un segundo nivel se identifican procesos que pueden ser rediseñados constantemente. Y por último el tercer nivel se refiere a la renovación de la identidad cultural de la firma, re conceptualizando la manera de llevar adelante el negocio con resultados visibles tanto en los clientes como los empleados.

Continuando con nuestro análisis tomaremos las investigaciones realizadas por Horacio Cortese (2010)⁸ quien se apoya en las teorías de Dave Ulrich expuestas en la obra *HR Competencies. Mastery at the Intersection of People and Business*, donde se señalan cuáles son las **competencias requeridas** de los profesionales de gestión humana **que agregan valor**, a fin de verificar si las mismas coinciden o no con las prácticas de gestión establecidas por las empresas que forman parte de su investigación.

El autor define tres tipos de gestión que se comprenden en: **Básico Transaccional** en donde se toma como prioridad tener un control sobre los procesos gerenciales y las reglas establecidas, la gestión de **Proveedor de Servicios de RR.HH** donde se busca tener una provisión eficaz de los servicios, y la gestión de **Aliado de Negocio** donde se pone énfasis en la medición del desempeño, impacto en la estrategia del negocio, desarrollo del liderazgo, gestión del cambio, innovación de procesos y gestión de la cultura.⁹

Además, clasifica al conjunto de competencias requeridas en: Habilidades Organizacionales que comprenden ser arquitecto de la estrategia, guía de cultura y cambio y gestor del talento y diseñador organizacional. Sistemas y Procesos que reúnen las competencias de ser Ejecutor Operativo y Aliado del negocio; y en Relaciones, a través de las cuáles el profesional de RR.HH se constituye como activista creíble.

Continuaremos con nuestro análisis tomando la hipótesis de Boudreau, J y Ramstad, P. (2007)¹⁰ quienes al igual que Ulrich, sostienen que las estrategias de Recursos Humanos

⁸ Ulrich, D.; Brockbank, W.; Johnson, D.; Sandholtz, K.; Younger, J. (2008). *HR Competencies. Mastery at the intersection of people and business*. USA: RBL Institute and Society for Human Resource Management citado por Cortese, H. (2010). *Menú de Competencias que Agregan Valor*. Management Herald 85, 82-86.

⁹ Ibidem

¹⁰ Boudreau, J. y Ramstad, P. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Estados Unidos: Harvard Business School Press.

deben convertirse en algo verdaderamente distintivo que agregue valor dentro de la organización.

Ambos autores afirman que la efectividad del talento humano logra marcar una diferencia estratégica dentro de la empresa, a través de la mejora de las decisiones que afectan o dependen del capital humano. La manera en la que se gestione y se organice al personal, resulta crítico para obtener éxito en las estrategias y ventajas competitivas de la empresa.¹¹

Para ello, recomiendan la implementación del **Modelo de Puente de HC**. El mismo permite que las empresas identifiquen sus principales puntos estratégicos y demuestra cómo la inversión en el talento humano y la organización, conectados a través de la eficiencia y eficacia, logran producir un impacto positivo dentro de la organización.

Este modelo se compone de una interrelación de factores donde se parte por identificar los recursos importantes dentro de la empresa que le permiten mantener un éxito estratégico sostenible y se efectúa una evaluación de las estructuras y procesos que deben ser mejorados a fin de establecer la posición competitiva estratégica que se quiere lograr.

Asimismo, se hace un análisis de cómo el éxito de la empresa en cuestión podría depender de ciertos factores tales como la cultura, el talento, la motivación y la capacidad de interacción de los individuos que la conforman. Por último, se identifican las políticas y actividades a implementar que conlleven al éxito organizacional y se decide cuánto invertir en las mismas.

¹¹ Ibidem

Modelo de Puente de HC

Puntos Estratégicos	Vinculación de Elementos	Preguntas Claves
Impacto	Éxito estratégico Sostenible	¿Cómo competir?
	Recursos y Procesos	¿Qué construir, ejecutar y proteger?
	Organización y Talento	¿Qué roles y estructuras deben mejorar?
Efectividad	Interacción y Acción	¿Cómo deben cooperar y comportarse?
	Cultura y Capacidad	¿Características individuales y colectivas?
	Políticas y Prácticas	¿Programas y actividades a implementar?
Eficacia	Inversiones	¿Qué recursos adquirir y cómo asignarlos?

Fuente: Modelo de Puente HC: Siete preguntas claves. Bodreau, J y Ramstad P. et al., 2007. p. 49.

De esta manera, Ulrich, Cortese, Bodreau y Ramstad tratan de romper el paradigma que encasilla a los RR.HH con tareas que no generan valor. Por un lado, Ulrich posiciona al profesional de RR.HH como socio estratégico al asumir los cuatro roles previamente descritos. Dichos roles permitirán que se produzcan resultados que aumenten las capacidades de la empresa, satisfagan las necesidades de la fuerza laboral y que se reconozcan los desafíos que se presenten, formulando mejoras de procesos que hagan posible que se ejerza una administración más efectiva.

Por otro lado, Cortese describe tres tipos de gestión en las empresas (Básico Transaccional, Proveedor de Servicios y Aliado del Negocio) y afirma que el profesional de RR.HH se convierte en un activista creíble cuando genera valor al negocio de una organización, al implementar las seis competencias de gestión humana requeridas: Ser arquitecto de la estrategia, guía de cultura y cambio, gestor del talento y diseñador organizacional, ser ejecutor operativo, aliado del negocio y activista creíble.

Por último, Bodreau y Ramstad plantean que a través del Modelo de Puente HC se pueden identificar los recursos más valiosos dentro de la organización, evaluando los procesos que deben ser mejorados a fin de alcanzar una posición competitiva.

2.1 Aprendizaje Organizacional

Seguiremos desarrollando nuestro tema tomando aportes de investigaciones realizadas en nuestro país por Horacio Cortese (2007)¹², las cuáles se centraron en observar la evolución que tuvo la disciplina del aprendizaje organizacional dentro de distintas empresas durante un período de once años (1994- 2005).

El autor sostiene que la instalación de los programas de aprendizaje estuvo orientada a producir un cambio en el estilo de gestión dentro de las organizaciones, saliendo del control unilateral para pasar a tener un aprendizaje mutuo, a fin de que las mismas pudieran alcanzar buenos resultados a través de un equipo laboral comprometido con la empresa. Sin embargo, la transformación de los modelos mentales de los actores no produjo los resultados esperados a nivel organizacional, ya que no se le prestó atención a las estructuras del sistema, menospreciando el carácter holístico del aprendizaje.

Muchas veces el obstáculo al aprendizaje personal está en la estructura del sistema: puede ser la organización donde se desempeña o el sistema social en el que está inmerso. Si los cambios que el individuo busca introducir en su comportamiento no son congruentes con la estructura del sistema, estos serán rechazados y no habrá aprendizaje.¹³

Al respecto podemos decir que la construcción de capacidades de aprendizaje en los miembros de una organización es potenciada por una adecuada explotación de la estructura de los sistemas de gestión existentes, con el fin de estimular los procesos de aprendizaje; y

¹² Cortese, H. (2007). *Coaching & Aprendizaje Organizacional. Mitos y Realidades de una Época*. Buenos Aires: Temas.

¹³ *Ibidem*. p 42.

cuando surge el compromiso en la práctica social mediante el cual se aplican procesos que nos permiten aprender y convertirnos en quiénes somos.

Por tanto se da un **aprendizaje situacional** dentro de un contexto o cultura determinada que lleva a nuevos miembros a involucrarse en comunidades de práctica que cuentan con valores, creencias y comportamientos que deben ser adquiridas hasta que asuman un rol determinado. Las mismas están conformadas por personas que comparten inquietudes y profundizan conocimientos y experiencias interactuando regularmente para aprender debatiendo necesidades.

Asimismo, Cortese señala que habrá aprendizaje organizacional cuando se apliquen simultáneamente las escuelas soft y hard de mejora de resultados.¹⁴

Los **factores hard** se refieren a las herramientas o sistemas de gestión ejecutados en las empresas que pueden derivar en procesos de aprendizaje. Como ejemplo tenemos: procesos de planeamiento estratégico, de información para la toma de decisiones y de gestión de desempeño.

Los **factores soft** comprenden los procesos que se relacionan con el aprendizaje organizacional, tales como la inversión en el talento y desarrollo de capacidades individuales y grupales para el aprendizaje. Dichos procesos se relacionan con competencias comunicacionales, de escucha y de empatía. El impulso de programas de cambio cultural, desarrollo de liderazgo y de trabajo en equipo también se incluye dentro de esta categoría.

Al igual que Cortese, Peter Senge (1990)¹⁵ afirma que durante algunos años los esfuerzos por construir organizaciones inteligentes fueron escasos, hasta que se llegaron a conocer las capacidades y conocimientos que permitían el desarrollo dentro de las empresas.

¹⁴ *Ibidem*

¹⁵ Senge, P. (1994). *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires: Edit Granica.

De acuerdo al autor, en la actualidad, cinco nuevas tecnologías de componentes convergen para innovar las organizaciones inteligentes. Las mismas fueron desarrolladas por separado pero su interrelación en conjunto resulta fundamental, ya que cada una es decisiva para el éxito de las demás. Cada una de ellas ofrece una estructura que permite que se construyan organizaciones con capacidad de aprendizaje.¹⁶

Senge define a la primera disciplina como la piedra angular de las organizaciones inteligentes y la misma es reconocida como el **Dominio Personal**. De acuerdo al autor son pocas las empresas que apuestan por el crecimiento de sus integrantes, lo cual genera un desperdicio de sus recursos, falta de motivación y compromiso con la organización. Esta disciplina sostiene que debe existir un compromiso recíproco entre individuo y organización para establecer una conexión entre aprendizaje personal y organizacional.

La segunda disciplina aborda el tema de los **Modelos Mentales**, los cuales se relacionan con nuestra forma de percibir y comprender el mundo que nos rodea. Existen muchas empresas que tienen influencia de modelos mentales arraigados, en algunos casos ocultos y en otros abiertamente compartidos. Los mismos deben ser desafiados para que se produzcan cambios positivos en el negocio de las organizaciones, logrando modificarlos a través del aprendizaje organizacional dentro de las mismas.

El autor señala que para desafiar los modelos mentales debemos mirar hacia dentro, sacar a la superficie nuestras ideas y concepciones para luego someterlas a una rigurosa observación. Asimismo, recomienda mantener conversaciones abiertas a fin de que las personas puedan expresar sus pensamientos y puedan ser compartidos con otros.

La tercera disciplina es la de la construcción de una **Visión Compartida** donde las organizaciones deben lograr unir a la gente en torno a una identidad y una aspiración común, por medio de las habilidades de liderazgo de los gerentes. El problema surge cuando los líderes tienen visiones personales que no son compartidas hacia el resto del personal, ni resultan motivadoras a su misma vez. Lo ideal es que los directivos estimulen visiones del futuro compartidas dentro del equipo a fin de generar un compromiso.

¹⁶ Ibidem

El **Aprendizaje en Equipo** se constituye como la cuarta disciplina que se logra a través del diálogo estableciendo un pensamiento conjunto que le permita a los líderes reconocer los patrones de interacción que generan el aprendizaje grupal. La misma establece que cuando los individuos aprenden en equipo, lo hacen con mayor rapidez generando buenos resultados. El autor afirma que el aprendizaje en conjunto es fundamental ya que la unidad de aprendizaje en las organizaciones de hoy en día es el equipo y no el individuo.

Por último, la quinta disciplina es la del **Pensamiento Sistémico**. La misma está integrada por las cuatro disciplinas descritas previamente y hace posible que comprendamos el concepto de la organización inteligente, al lograr que seamos conscientes de que nuestros actos crean las situaciones que experimentamos, y que los mismos no son ajenos a nuestro comportamiento. A la misma vez nos permite descubrir de manera constante cómo creamos nuestra propia realidad y cómo podemos modificarla, teniendo en claro la concepción sobre nosotros mismos como individuos y del ambiente que nos rodea.

Al evaluar las teorías propuestas por los autores, podemos observar que ambos apuestan a que las empresas opten por darle la debida importancia a los procesos de aprendizaje dentro de las organizaciones, ya que a través de los mismos los procesos podrán ser mejorados.

Cortese afirma que las organizaciones deben estimular el aprendizaje situacional a través de la aplicación de factores hard, reconocidos como herramientas que derivan del proceso de aprendizaje, y a través de factores soft, que tienen que ver con la inversión en el talento humano y en el potenciamiento de las capacidades individuales y grupales. Este proceso de aprendizaje permitirá que los integrantes de la empresa adopten creencias, valores y comportamientos hasta que asuman un rol determinado. Asimismo, señala que la construcción de capacidades de aprendizaje es posible cuando existe una utilización adecuada de la estructura de los sistemas.

Senge sostiene que la construcción de organizaciones inteligentes es posible a través de la interrelación de cinco componentes: La construcción de la visión compartida logra estimular el compromiso a largo plazo, los modelos mentales nos permiten romper con la percepción limitada que tenemos de ver el mundo, el aprendizaje en equipo nos permite ir más allá de las perspectivas individuales y el dominio personal hace que tomemos

consciencia de cómo nuestros actos afectan al mundo que nos rodea. La quinta disciplina es la del Pensamiento Sistémico la cual está integrada por las otras cuatro disciplinas y nos recuerda que el todo es más que la suma de las partes.

2.2 Comportamiento Humano en el Trabajo

El contexto laboral de hoy en día demuestra que existe una interrelación basada en la búsqueda de beneficios entre las organizaciones y las personas. Los individuos procuran alcanzar sus objetivos personales dentro de las mismas, mientras que las empresas necesitan contar con personal calificado para poder alcanzar sus objetivos organizacionales. Sin embargo, la búsqueda de estos objetivos genera conflictos, ya que cada lado mantiene un punto de vista determinado que puede diferir del otro de acuerdo a la idiosincrasia de cada una de las partes.

Los efectos negativos de esta interacción pueden ser disminuidos a través de la cooperación de ambas partes, al tratar de comprender la conducta de las personas dentro de una organización. El comportamiento organizacional estudia cómo se desenvuelven las personas dentro de las empresas tomando en cuenta factores como la estructura, la tecnología y el ambiente y sostiene que mientras mejor se aprovechen dichos elementos, mayor éxito tendrá la organización.

Keith Davis y John Newstrom (2000)¹⁷ definen al **Comportamiento Organizacional** como una herramienta que puede ser utilizada por los líderes para comprender cómo actúan las personas de manera individual y grupal dentro de las organizaciones, haciendo posible que tengan un control sobre la conducta humana y que identifiquen las maneras en que las personas pueden actuar con mayor efectividad.

De acuerdo a los autores, los objetivos del comportamiento organizacional son: describir, entender, predecir y controlar fenómenos. El primer objetivo se refiere a **describir**

¹⁷ Davis, K. y Newstrom, J. (2000). *Comportamiento Organizacional*. Estados Unidos: Edit. Mc Graw – Hill.

sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas, lo cual permite que los líderes compartan un lenguaje común al resto de los trabajadores.

El segundo objetivo es **entender** por qué las personas se comportan como lo hacen, realizando una investigación que explique el por qué de las actitudes reflejadas en los empleados. El tercer objetivo es **predecir** a fin de tomar acciones preventivas, identificando desde un principio cuáles serán los empleados productivos y cuáles serán los que puedan ocasionar problemas. El último objetivo se basa en mantener un **control** sobre los resultados de rendimiento del personal, fomentando el desarrollo de habilidades, el trabajo en equipo y la productividad en los empleados.

Por otro lado, Davis y Newstrom sostienen que las organizaciones varían en su naturaleza de acuerdo a los modelos de comportamiento organizacional que poseen. Dichos modelos son: El Autocrático, de Custodia, el de Apoyo, el Colegial y el Sistémico.

Los antecedentes del **Modelo Autocrático** provienen de la Revolución Industrial y se vinculan con el poder. De acuerdo a lo que establece este modelo, los empleados deben acatarse a las órdenes que reciben, de lo contrario serán castigados. La autoridad es delegada a través de la cadena de mando y supone que es necesario obligar y persuadir a los individuos para lograr obtener productividad y rendimiento.

Una vez que los administradores empiezan a estudiar a sus trabajadores, notan que si bien con el modelo autocrático aquellos no emitían réplica alguna con respecto a las órdenes que recibían, si lo hacían con el pensamiento. Es aquí donde surge el **Modelo de Custodia** con el fin de encontrar la manera de lograr una mayor satisfacción y seguridad en los empleados.

A fin de satisfacer las necesidades de seguridad de los obreros, diversas compañías iniciaron los programas de bienestar social en los decenios de 1890 y 1990.¹⁸ Tal como señalan los autores, el éxito del este enfoque depende de los recursos económicos de la compañía que buscan darle impulso a la fuerza motivadora.

¹⁸ Ibidem, p.41.

Sin embargo, es necesario resaltar que este modelo lleva a que los empleados dependan de la organización en lo que se refiere a materia de seguridad y bienestar social. Sus preocupaciones giran en torno a las retribuciones económicas que reciben por parte de la empresa y dejan de lado el potenciamiento de sus capacidades, ya que no tienen expectativas de crecimiento profesional. Ambos autores sostienen que el sentimiento de contención de los trabajadores no está necesariamente vinculado con la satisfacción ni la motivación.

A diferencia de los modelos descritos previamente, el **Modelo de Apoyo** se enfoca en el liderazgo y no en el poder ni en las retribuciones económicas. Los líderes deben crear un ambiente donde predomine el apoyo hacia los empleados, asumiendo responsabilidades y motivando al personal, con el fin de fomentar el rendimiento para obtener productividad. La percepción de apoyo crea un sentimiento de participación en las tareas organizacionales, lo cual genera una mayor motivación ya que los trabajadores sienten que se satisfacen sus necesidades de status y de reconocimiento.

El **Modelo Colegiado** se basa en el trabajo en equipo y depende de que los líderes generen una sensación de sociedad con los empleados a fin de que los mismos se sientan útiles y necesarios para desempeñar sus tareas laborales, y respeten a la misma vez la imagen del jefe a quien ven más como un colaborador.

Tanto Davis como Newstrom señalan que el trabajo en equipo genera un sentimiento de responsabilidad sobre el empleado al sentir que tiene la obligación de trabajar con calidad, produciéndose la autodisciplina. Asimismo tiempo, afirman que este modelo logra que los trabajadores experimenten cierto grado de satisfacción y realización personal, ya que su labor en equipo se reconoce como una contribución valiosa.

El **Modelo Sistémico** sostiene que los líderes deben transmitirle a los empleados que son valiosos y que forman parte del sistema de la compañía. Asimismo tiempo, afirma que los empleados demandan mucho más que un sueldo y un puesto asegurado, ya que al pasar casi la mayor parte de sus días dentro de las oficinas, requieren que a cambio se les brinde un contexto laboral adecuado en donde puedan desempeñar sus tareas con integridad y confianza.

A fin de lograrlo, los administradores deben mostrar cada vez más preocupación y comprensión, ser sensibles a las necesidades de una fuerza laboral diversa, con requerimientos laborales rápidamente cambiantes y con necesidades personales y familiares complejas.¹⁹

De acuerdo a los autores, existen una serie de acciones que le permiten a los líderes facilitar los logros de sus empleados, entre ellos podemos mencionar: Apoyo al compromiso de los empleados con objetivos a corto y largo plazo, ofrecer entrenamiento y capacitación para potenciar el talento y las habilidades, fomentar la autoestima, demostrar preocupación por generar empatía, establecer un sistema de retroalimentación, formar equipos de trabajo unidos y productivos, estimular y motivar a los empleados, entre otros.

Este conjunto de acciones logran satisfacer las necesidades del personal considerablemente y a la vez generan un sistema de auto motivación y compromiso en los trabajadores, al lograr que asuman la responsabilidad sobre sus propias acciones y logren alcanzar objetivos propios.

Continuando con nuestro análisis tomaremos el pensamiento de Edgar Schein (1988)²⁰ quien afirma que la **efectividad organizacional** se ve reflejada por varios factores tales como la habilidad de las personas que se desempeñan dentro de la misma, la naturaleza del contexto laboral, las herramientas disponibles para realizar las tareas, la naturaleza del cargo y la destreza de la organización para coordinar los esfuerzos de los trabajadores.

El autor afirma que las organizaciones empiezan a funcionar una vez que se ha reclutado a las personas que van a desarrollar las tareas laborales dentro de la misma, por tanto resulta importante que luego de haberlas seleccionado, se les dé un entrenamiento que les permita contar con las habilidades técnicas necesarias para cumplir con sus funciones de manera eficiente. De igual manera señala que los individuos deben pasar por un proceso de socialización a través del cual puedan aprender cuáles son las normas de la empresa para saber cómo comportarse dentro de ella.

¹⁹ *Ibidem*, p. 45.

²⁰ Schein, E. (1988). *Psicología de la Organización*. Estados Unidos: Edit. Prentice – Hall.

De acuerdo a Schein el problema de incorporar personas a una organización se divide en dos sub problemas: En primer lugar, puede suceder que el empleado se sienta inseguro al sentir que la empresa no satisface ciertas necesidades mínimas, como sentirse seguro y apreciado por ejemplo, ante lo cual la persona opta por aislarse.

En segundo lugar, se deben tener en cuenta dos estrategias para lograr una utilización eficiente del recurso humano en relación a los puestos que ocupa. La primera sostiene que el cargo es una constante, mientras a la persona se le considera una variable. La segunda estrategia plantea un re diseño del cargo a fin de que se amolde a las capacidades y limitaciones del trabajador. En este caso, el cargo se constituye como la variable, mientras la persona para a ser la constante.

Una vez que se ha seleccionado y entrenado al personal, la empresa debe preocuparse por crear condiciones que permitan que el individuo sienta que sus necesidades más necesarias están siendo satisfechas, lo cual conlleve a que realicen sus tareas de una manera eficaz y que consideren permanecer en sus puestos de trabajo por un largo plazo.

Schein establece que dichas necesidades son tenidas en cuenta dentro del **Contrato Psicológico**, el cual denota la existencia de un conjunto de expectativas implícitas que se hacen presentes en cualquier empleado y líder de la organización. Por un lado, el empleado necesita sentir que contribuye y es útil para la organización, mientras la empresa puede tener la expectativa de que el individuo acepte las normas y sistemas de autoridad que se imponen.

En la medida en que las necesidades y las fuerzan externas cambian, cambian también estas expectativas convirtiendo al contrato psicológico en un contrato dinámico que debe renegociarse constantemente.²¹ Schein sostiene que la empresa puede hacer que se cumpla en contrato valiéndose del poder y de la autoridad, mientras que el trabajador puede optar por presentar su renuncia, disminuir su participación, sabotear a la organización o tratar de influir de alguna manera para revertir la situación y tratar de obtener beneficios propios.

²¹ Ibidem, p. 22.

La hipótesis central de la teoría de Schein señala que el hecho de que las personas se sientan satisfechas y trabajen de manera efectiva generando un compromiso y demostrando lealtad hacia la organización depende de dos condiciones:

En primer lugar la medida en que se conjuguen las expectativas del individuo en relación a lo que la empresa le puede ofrecer y en relación a lo que el mismo le pueda dar a la organización y las expectativas que la empresa tiene de lo que puede dar y de lo que puede recibir a cambio.

En segundo lugar la naturaleza de lo que se intercambia como por ejemplo: recibir dinero a cambio de realizar horas extras, satisfacción de necesidades sociales y de seguridad a cambio de lealtad por parte de los superiores, entre otros. Por tanto, la relación de interacción entre el individuo y la empresa genera que una negociación que hace que el contrato psicológico sea re- definido ya que las necesidades de ambas partes cambian cada cierto tiempo.

Las teorías de Jaime Maristany (2000)²² acerca del comportamiento de las personas afirman que el mismo está relacionado con cinco aspectos que surgen en función a las políticas de la organización y al trato que los individuos reciben dentro de la misma:

Actitud: A través de políticas adecuadas, buen trato y equidad, las empresas pueden obtener una actitud positiva de sus empleados, lo cual conlleva al logro y al cumplimiento de los objetivos organizacionales. De esta manera se evita que se generen actitudes agresivas ante situaciones injustas o de maltrato.

Satisfacción: El autor señala que la satisfacción es dinámica y que es una sensación que está relacionada con el logro de las expectativas. La misma se correlaciona con los conflictos, pero no con los resultados. Por tanto lo importante es que los gerentes detecten donde se presentan las dificultades.

²² Maristany, J. (2000). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Edit.Pearson Prentice Hall.

Estados de Ánimo: Se puede promover de manera positiva a través del buen trato y de políticas equitativas. El estado de ánimo guarda relación con los acontecimientos que van surgiendo a lo largo del día dentro del contexto laboral y se relaciona con la satisfacción y la actitud de las personas.

Lealtad: La misma se refleja en el sentimiento que tienen ciertos trabajadores de permanecer en la misma empresa, procurando que la misma crezca al cumplir con los objetivos establecidos y haciendo un buen trabajo. No obstante, es necesario señalar que en muchas empresas este sentimiento se ha desvanecido debido a políticas inestables y a la falta de apoyo hacia los empleados.

Dedicación: Se relaciona con el esfuerzo y voluntad que los empleados emprenden en sus tareas laborales con el fin de que la organización progrese.

Una política equitativa, adecuadamente comunicada, es el primer elemento fundamental a partir del cual se consiguen los resultados relacionados con esas cinco cuestiones.²³ Dichas políticas en conjunción con el ambiente laboral, generan una cultura que hace que los gerentes tengan cierto tipo de trato hacia los empleados.

Asimismo, Maristany afirma que la estabilidad de la empresa se puede ver afectada por la rotación del personal y por el ausentismo. La rotación hace posible que los superiores a cargo realicen un análisis de la situación laboral a fin de tomar medidas para que disminuya. Entre las distintas causas que producen la rotación de personal, el autor señala: el ambiente de trabajo, el concepto que se tiene acerca del jefe, las condiciones de trabajo, el nivel de exigencia, el nivel de salario, las políticas de trabajo, oportunidades de progreso, entre otros.

²³ *Ibidem*, p. 49.

El ausentismo puede estar relacionado con diversas causas tales como la motivación de los individuos, las condiciones de trabajo, un nivel de salario bajo que lleva a los empleados a realizar horas extras, la presencia de enfermedades que perjudiquen la salud, entre otros.

De igual manera, el autor sostiene que los gerentes aplican medidas disciplinarias sobre los empleados a fin de que los mismos respeten las políticas de la empresa. La disciplina puede ser preventiva, cuando se conversa con el empleado antes de que ocurra la falta o correctiva, cuando se da una sensación ante la falta cometida. Lo ideal es que las políticas, valores y estándares de la empresa sean comunicados de manera eficiente con el propósito que se genere la auto disciplina entre los individuos a fin de evitar que se produzcan medidas correctivas.

Marystani señala que existen ciertas situaciones difíciles de manejar, tales como el ausentismo, la impuntualidad, los problemas de rendimiento, los actos de insubordinación, entre otros. Por tanto, el propósito de la disciplina aplicada dentro de la empresa es que el individuo modifique su conducta y que esto sirva como ejemplo para el resto de los empleados a fin de que tomen consciencia de que cierto tipo de acciones traerán consecuencias.

Al hacer una evaluación de las teorías expuestas por los tres autores, observamos que Davis y Newstrom buscan demostrar la importancia que tiene el comportamiento organizacional como herramienta que ayuda a comprender el comportamiento de las personas e identificar maneras en la que las mismas puedan actuar con mayor efectividad desarrollando sus habilidades.

Schein establece que el empleador debe crear las condiciones que hagan que el individuo sienta que sus necesidades están siendo satisfechas, contemplándolas dentro del contrato psicológico, donde por un lado el individuo busca sentirse útil, mientras que por el otro, la empresa busca que se respeten sus políticas y normas. Asimismo, señala que el mismo debe ser re definido cada cierto tiempo ya que las expectativas de ambas partes van cambiando.

Y Maristany señala que el trato que reciben las personas dentro de las organizaciones deriva de las políticas de la misma, las cuáles constituyen las bases la cultura

organizacional. Además de las políticas corporativas, indica que factores tales como el ambiente de trabajo, nivel de salario y la falta de oportunidad de crecimiento laboral pueden generar una ausencia de motivación en el personal, lo cual conlleva a que se produzca rotación y ausentismo, y que la estabilidad de la empresa se vea afectada.

Por tanto, dichos aportes sostienen que los individuos tienen necesidades que buscan satisfacer dentro del contexto laboral, por tanto resulta importante que los gerentes identifiquen dichas necesidades y fomenten la motivación a través del apoyo y el potenciamiento de sus habilidades, a fin de que generen mayor productividad.

2.3 Papel de la Comunicación Organizacional

La comunicación es un proceso a través del cual se transmite información entre dos personas. El objetivo de la misma es que el receptor comprenda el mensaje tal como pretende que lo entienda el emisor que lo envía. La misma comprende la transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores entre dos o más personas.

De acuerdo a las teorías de Keith Davis y John Newstrom (2000)²⁴, la comunicación es necesaria para perpetuar la salud de la organización y son los administradores quienes tienen que encargarse de darle un impulso a la misma dentro del sistema organizacional, a fin de evitar que surjan bloqueos en el flujo de información que corre dentro de los distintos sectores que conforman una empresa. Asimismo, ayuda a que las organizaciones logren sus objetivos, resuelvan conflictos y dificultades.

Davis y Newstrom afirman que la comunicación bidireccional dentro de las organizaciones se da a través de la comunicación descendente y la comunicación ascendente.

Comunicación Descendente: La comunicación descendente transmite la información desde los niveles superiores de mando de la organización, hacia los inferiores. Para que la transmisión del mensaje sea exitosa, los líderes deben tener en cuenta las necesidades humanas de sus empleados, estar abiertos al diálogo y demostrar interés y valoración por

²⁴ Davis, K. y Newstrom, J. (2000). *Comportamiento Organizacional*. Estados Unidos: Edit. Mc Graw – Hill.

los ellos. Sin embargo, muchas veces los líderes no están preparados para tener una comunicación efectiva.

Los autores afirman que existen líderes que carecen de habilidades de comunicación, ya que no comunican sus mensajes de manera efectiva ni demuestran que la comunicación es parte importante de su trabajo, ni muestran una actitud positiva hacia ella.

De igual modo, no toman en cuenta ciertas necesidades básicas de comunicación que tienen los empleados. Un ejemplo se da cuando los empleados no reciben ningún tipo de feedback o retro alimentación relacionado con el desempeño laboral del grupo, por tanto no pueden constatar si están logrando alcanzar sus objetivos laborales.

Comunicación Ascendente: Surge de niveles bajos y se dirige hacia la alta dirección y tiene como propósito favorecer el diálogo con la empresa. Cuando el flujo de información bidireccional se rompe, podemos decir que la comunicación ascendente es insatisfactoria. Los líderes pierden contacto con las necesidades de los empleados, por tanto no cuentan con la información necesaria como para tomar decisiones adecuadas.

De acuerdo a Davis y Newstrom los factores que pueden afectar a la comunicación ascendente son: La filtración de información por parte de los empleados, el corto circuito en el que se omiten niveles de jerarquía de comunicación, la necesidad de una respuesta legítima por parte de los superiores y la distorsión de información, donde se modifican los mensajes con el fin de lograr objetivos personales.

Se recomiendan que para evitar inconvenientes de este tipo, los gerentes escuchen a todos sus empleados por igual, no sólo a los que ocupan cargos superiores. Asimismo, recomiendan que se realicen juntas eventuales con los empleados en donde sean libres de expresar sus opiniones personales sin temor a ser reprimidos, realizar reuniones de camaradería a fin de que se comparta información de una manera menos formal y más espontánea y que se tenga una política de puertas abiertas a fin de evitar el bloqueo de la comunicación.

Isabel Pérez Jáuregui (2009)²⁵ sostiene que cuando un líder ocupa un puesto sin tener en claro sus roles y funciones, pueden surgir situaciones donde se presenten comunicaciones de carácter ambiguo que generen confusión en el grupo, el cual descalificará la imagen del jefe, rechazando identificarse con él. Esta falla en la comunicación traería consecuencias tanto para el líder como para el grupo que tiene a cargo y para la organización en general que se hace cómplice del estilo de liderazgo ejercido.

Asimismo, cita investigaciones de Paul Watzlawick (1985)²⁶ quien señala que el tipo de comunicación que predomina en organizaciones saludables y que permiten el desarrollo de las personas es la comunicación con sentido, la cual se reconoce como realista. Contrario a este escenario, dentro de las organizaciones que fomentan el sufrimiento y el malestar, impera la comunicación sin sentido, lo cual la hace incomprensible y absurda.

De acuerdo a la teoría de la comunicación de Paul Watzlawick, son cinco axiomas que deben ser tenidos en cuenta para que la comunicación funcione entre dos individuos. Si alguno de estos axiomas se viese alterado, la comunicación podría fallar.

El **primer axioma** sostiene que un individuo no puede no comunicarse, ya que todo comportamiento denota un tipo de comunicación. Toda conducta tiene valor de mensaje cuando se da la interacción. En algunas situaciones las personas se ven obligadas a comunicarse pero desean evitar el compromiso de hacerlo, de manera que tratan de desvalidar la interacción a través de técnicas descalificadoras. Un ejemplo de ello sucede cuando la persona trata de cambiar de tema o interpreta lo que se le dice de manera literal de manera que se generan mal entendidos.

El **segundo axioma** señala que toda comunicación tiene un contenido y relación de aspecto, de tal manera que este último clasifica el primero y por ende se da una meta comunicación. Esto quiere decir que además del sentido corriente que se le da a las palabras, toda

²⁵ Pérez Jáuregui, I. (2009). *Proyectos de Vida: La Pregunta por el Sentido en Nuestra Experiencia Cotidiana*. Buenos Aires: Edit. Psicoteca.

²⁶ Watzlawick, P. (1985). *Teoría de la Comunicación Humana*. Barcelona: Edit. Herder citado por Pérez Jáuregui, I. (2009). *Proyectos de Vida: La Pregunta por el Sentido en Nuestra Experiencia Cotidiana*. Buenos Aires: Edit. Psicoteca. , p.77.

comunicación incluye más información sobre la forma en la que el hablante pretende ser entendido y como ve su relación con el receptor que recibe la información.

De manera que dentro del vínculo comunicativo se expresa la forma de ser del receptor y la visión de la relación que tiene con la otra persona. Cabe señalar que el receptor puede rechazar, aceptar o descalificar el mensaje que recibió. De acuerdo al autor, en las relaciones sanas se pierde el aspecto relacional comunicativo, mientras que en las relaciones enfermas existe una lucha constante por la naturaleza de la relación, por lo cual el contenido pasa a ocupar un lugar sin importancia.²⁷

El **tercer axioma** afirma que la naturaleza de las relaciones depende de la puntuación que se den las personas dentro de las etapas del proceso de comunicación que establezcan. Tanto el emisor como el receptor tienen una estructura del flujo de información diferente y por tanto tienen una interpretación propia de la comunicación en donde el comportamiento de cada uno difiere.

Aquí surge la puntuación de secuencia de hechos y se presentan conflictos cuando existe una falta de acuerdo entre ambas partes para puntuar la secuencia de sucesos. Puede darse el caso que ante un conflicto laboral entre dos personas, una se maneje con críticas mientras la otra actúa de manera pasiva. Una de las partes planteará que el retraimiento ante la crítica es su forma de protección, mientras la otra afirmará que lo critica por su inacción.

El **cuarto axioma** sostiene que la comunicación humana involucra la modalidad digital y la analógica. Con ello el autor se refiere a que la comunicación no implica simplemente las palabras habladas; si no también la comunicación no verbal y analógica a la misma vez. El lenguaje digital se entiende como la transmisión de símbolos lingüísticos y es el vehículo del contenido de la comunicación. En cambio el lenguaje analógico se relaciona con la conducta no verbal y será el vehículo de la relación.

Ya sea el caso en el que ocupe el papel de emisor o receptor, una persona debe decodificar el enlace que se da entre ambos lenguajes. El autor afirma que al emisor le resulta difícil

²⁷ Watzlawick, P. (1985). *Teoría de la Comunicación Humana*. Barcelona: Edit. Herder.

verbalizar sus propias comunicaciones analógicas ya que pueden darse incongruencias entre ambos lenguajes, como por ejemplo cuando un gerente llega irrito y afirma que no está enojado.

El **quinto axioma** afirma que el proceso de comunicación entre humanos puede ser simétrico o complementario, dependiendo si la relación de las personas que interactúan se basa en las diferencias o la paridad. En el caso de las relaciones complementarias existen dos posiciones en donde una persona ocupa la posición primaria o superior, mientras la otra ocupa la secundaria o inferior. Cada parte se comporta de acuerdo a la conducta que se supone que deben de asumir con respecto al rol que ocupan.

Las relaciones simétricas se basan en la igualdad y pueden ser resultado de un contexto particular. Dentro de este tipo de relación pueden surgir rivalidades entre compañeros de trabajo en equipo por ejemplo, donde se rompe la estabilidad y uno de los miembros sale de la simetría.

La importancia de las teorías de los autores citados radica en que conciben a la comunicación como una especie de columna vertebral que mantiene en pie a la organización, ya que la misma conserva la salud de la empresa, evitando que se presenten bloqueos de información dentro de distintas áreas y ayuda a que se resuelvan los conflictos organizacionales.

Davis y Newstrom reconocen que los líderes deben contar habilidades comunicativas, deben tener en cuenta las necesidades del personal y estar abiertos al diálogo demostrando interés y valoración proporcionando un feedback que les permita estar al tanto del nivel de efectividad con el que realizan sus funciones laborales. Asimismo, sugieren mantener una política de comunicación abierta para evitar fallas en la comunicación tales como la filtración o la distorsión de los mensajes.

Isabel Pérez Jáuregui sostiene que la falta de claridad en lo que respecta a las funciones del líder, ejercidas por la persona que ocupa dicha posición, puede generar una situación de confusión en el grupo donde exista una comunicación ambigua, lo cual conllevaría a que se

tenga una percepción negativa de la imagen del jefe y de la empresa, quien se hace cómplice de este estilo de liderazgo.

Por otro lado Watzlawick afirma que para que surja un proceso efectivo de comunicación entre emisor y receptor, debemos tener en cuenta cinco axiomas que reflejan condiciones de hecho en la comunicación humana que nunca están ausentes. La importancia de esta teoría radica en que ante la ausencia de dichos axioma, la comunicación podría ser fallida.

2.4 Teorías de la Motivación

Seguiremos el desarrollo de nuestro análisis tomando el pensamiento de Matías Huergo Cornejo (2009) experto de la Asociación de Recursos Humanos de la Argentina, quien plantea que para que las empresas de hoy funcionen, deben contar indefectiblemente con un departamento de Recursos Humanos propio que regule la relación con el personal, atienda sus necesidades y que procure que exista un funcionamiento armónico de las relaciones dentro de la organización.

Las hipótesis de Huergo Cornejo sostienen que el primer paso para el manejo y la gestión de los equipos de trabajo, a fin de que alcancen los objetivos laborales fijados por la organización, es la exteriorización en forma repetida de la importancia que el factor humano tiene para el éxito de la misma. De acuerdo al autor, el signo más importante que debe transmitir una organización que elige implementar una política orientada a la gente, es el compromiso de sus líderes y ejecutivos con esos valores a través de un estilo de management que los refleje y que les permita ponerlos en práctica en el día a día.

En tal sentido, nos proponemos describir los factores motivacionales presentes a través de los cuales obtendremos una evaluación del nivel de satisfacción ó insatisfacción de los actores en juego en esta experiencia de tercerización analizada, y sus indicadores de ausentismo, rotación, etc.

El concepto de motivación puede ser entendido como el impulso que inicia y mantiene el comportamiento, hasta que se logra alcanzar una meta u objetivo deseado. Los individuos

tienden a desarrollar ciertos impulsos motivacionales que se relacionan con el ambiente cultural en el que se desenvuelven. Dichos impulsos afectan la percepción que los mismos tienen sobre la manera en que afrontan la vida y el trabajo.

Los impulsos internos generan tensiones que se vinculan con el entorno de las personas. Por ello, resulta muy importante que los gerentes identifiquen las necesidades del personal, a fin de conducir el comportamiento de los trabajadores hacia la realización del desempeño de sus tareas con motivación, reforzando los actos positivos y brindando las herramientas y los recursos necesarios para que puedan tener un buen desempeño.

Abraham Maslow (1943)²⁸ plantea que el hombre por naturaleza cuenta con necesidades que impulsan y rigen su comportamiento, y que a la misma vez, son las necesidades no satisfechas las que ejercen el dominio sobre la conducta. Asimismo afirma que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide.

Dentro del conjunto de necesidades humanas existen niveles donde cada necesidad presenta su demanda dentro de una jerarquía de prioridades, por tanto este conjunto de necesidades no actúa sobre el comportamiento al mismo al mismo tiempo y bajo la misma intensidad. El modelo de jerarquía de Maslow señala que las personas tienen necesidades que satisfacer y que las que se logran no establecen motivaciones tan intensas como las insatisfechas.

Maslow agrupa **las necesidades humanas en cinco categorías:**

Necesidades Fisiológicas

Necesidades de Seguridad

Necesidades Sociales

Necesidades Relacionadas con la Estimación

Necesidades de Auto Realización

²⁸ Maslow, A .(1954). *Teoría de las Necesidades Básicas*. Estados Unidos:Edit. Harper.

Las **necesidades de orden inferior** están conformadas por las necesidades de primer nivel que comprenden las de supervivencia y las fisiológicas (alimento, aire, agua y sueño) y por las necesidades de segundo nivel donde prevalecen la seguridad corporal y la económica.

Las **necesidades de orden superior** comprenden las necesidades del tercer nivel que se relacionan con el amor, el sentido de pertenencia y participación social en el trabajo; las de cuarto nivel que guardan relación con las necesidades de autoestima y estatus; y las de quinto nivel que implican la realización personal y de satisfacción.

Las necesidades de nivel inferior: fisiológicas, de seguridad y sociales disminuyen su intensidad cuando se obtiene la satisfacción, sin embargo, las de nivel superior aumentan la fuerza de su demanda a medida que se satisfacen.²⁹ Por tanto se afirma que no todas las necesidades humanas son de igual intensidad, pero sí que aparecen en un orden definido, de manera que a medida que se vayan satisfaciendo las necesidades primarias, los individuos le atribuyen más importancia a las necesidades secundarias.

La jerarquía de necesidades de Maslow puede servir de soporte para los administradores de hoy en día ya que les brinda pautas para saber cómo motivar a sus empleados, identificando las necesidades de los mismos, reconociendo que dichas necesidades difieren de un empleado a otro y satisfaciendo necesidades específicas que no estén satisfechas.

Frederick Herzberg (1966)³⁰ creador del Modelo de Motivación de Dos Factores, estableció dos categorías de factores:

Los **Factores Intrínsecos**, reconocidos como satisfacciones internas que sienten las personas al realizar su trabajo, de modo que se crea una relación directa entre lo laboral y la sensación de satisfacción. Entre ellos se encuentran el sentimiento de logro, reconocimiento, responsabilidad y progreso.

Los **Factores Extrínsecos** son retribuciones externas que surgen al margen del entorno laboral y no brindan una satisfacción directa en el momento que se producen, ya que no se

²⁹ Toro, F. (1984). *Cuestionario de Motivaciones para el Trabajo*. Bogotá: Edit. Cincel. p. 20.

³⁰ Herzberg, F. (1966). *The Work and the Nature of Man*. Estados Unidos: Edit. The World Publishing Company.

consideran como motivadores efectivos. Algunos ejemplos son las condiciones de trabajo, salario, relaciones interpersonales, supervisión, políticas y la estructura administrativa de la empresa.

Herzberg afirma que los eventos higiénicos conducen a la satisfacción a causa de una necesidad de evitar lo desagradable, mientras que los eventos motivadores nos llevan a tener interés por el trabajo a causa de una necesidad del crecimiento o auto realización. Así, este modelo hace una distinción entre los factores de mantenimiento (necesarios, pero no suficientes) y los de motivación que implican un mayor esfuerzo por parte del empleado.³¹

Uno de los principales aportes de este modelo es que demostró la importancia de las recompensas intrínsecas que derivan del trabajo mismo. Por tanto, los factores motivacionales intensifican la motivación, pero su ausencia pocas veces genera insatisfacción profunda. Asimismo, se llegó a la conclusión de que la ausencia de ciertos factores laborales, tales como las condiciones y la seguridad del trabajo, hacían que los empleados estuvieran insatisfechos. Estos factores se consideran necesarios para constituir las bases de un ambiente de trabajo neutro que genere motivación en los empleados.

De acuerdo a Jaime Maristany, existen ciertas situaciones que pueden generar desmotivación en las personas. Entre ellas podemos mencionar: Las políticas de las empresas, el maltrato, las expectativas dudosas, las reuniones improductivas, la hipocresía, los cambios constantes, la retención de información, los estándares de baja calidad, la sensación de recibir una remuneración no acorde a las tareas efectuadas, la discriminación y la monotonía de las tareas.

Si embargo, el autor sostiene que los managers pueden motivar a las personas dentro del contexto laboral actuando sobre ciertas necesidades que mueven a los individuos hacia algo. Dichas necesidades son: Vivir, hacer, crecer, tener, pertenecer, ser reconocido, dar seguridad, trascender. Sobre la necesidad de vivir el manager no puede hacer nada; sin embargo, en lo que respecta a la necesidad de hacer, el manager pueda completarla al

³¹ Ibidem

ofrecerle trabajo a la persona. Asimismo, la necesidad de crecer puede ser satisfecha a través de técnicas de evaluación de desempeño, de desarrollo personal y de capacitación.

La falta de seguridad es un tema que afecta a las empresas de hoy en día. La misma ocasiona daños en los sentimientos de pertenencia y reconocimiento de la persona, lo cual hace difícil toda tarea de motivación. No obstante, el manager puede darle seguridad a sus empleados tratando de ser equitativo con las personas que cumplan con sus funciones laborales de manera efectiva.

En lo que respecta a la necesidad de pertenencia, el manager puede incluir a las personas en ciertas actividades laborales lo cual denote la importancia de su colaboración, darle un título que denote un mayor status o brindarle beneficios. Las necesidades de reconocimiento pueden ser satisfechas a través de un trato equitativo en donde se apliquen las mismas normas para todos, oportunidades de promoción, aumento de sueldo o simplemente a través del reconocimiento por las labores bien realizadas.

El manager puede llenar la necesidad de tener, dándoles mayor información y participación a las personas, brindándoles la oportunidad de que expresen sus intereses y opiniones. Por último, el manager puede hacer que un empleado trascienda asignándole un proyecto que sea de su interés, para que sienta que está dejando una marca importante dentro de la empresa al lograr alcanzar las metas establecidas. Por medio de estos comportamientos, el manager logrará que las personas que tiene a cargo sientan que tienen motivos para efectuar sus tareas de manera eficaz y con una actitud positiva.

Por otro lado tomaremos la teoría de Fernando Toro (1984)³² quien hace un análisis de los medios que los sujetos implementan para alcanzar sus metas dentro del contexto laboral. Toro distingue tres dimensiones de carácter analítico: Condiciones Motivacionales Internas, Medios Preferidos para Obtener Retribuciones en el Trabajo y Condiciones Motivacionales Externas.

³² Toro, F. (1984). *Cuestionario de Motivaciones para el Trabajo*. Bogotá: Edit. Cincel.

El autor señala que existe una interdependencia entre los factores motivacionales internos y los externos, ya que sin esta relación no sería posible comprender satisfactoriamente el concepto de la motivación.

Condiciones Motivacionales Internas: Son variables de carácter cognitivo y afectivo que hacen posible que la persona emane sentimientos de agrado o desagrado producto de sus experiencias con personas o con situaciones externas particulares. Dentro de las mismas se pueden reconocer cinco variables:

Logro: Se hace visible en comportamientos relacionados con la búsqueda de metas o resultados en donde el individuo muestra su intención de hacer o crear algo excepcional, de obtener cierto nivel de exigencia y de aventajar a otros. De acuerdo a Toro, los niveles de dificultad muy altos o demasiado bajos no manifiestan la acción hacia el logro, mientras las tareas que implican una dificultad media si logran un estímulo hacia la obtención del mismo.

Poder: Se manifiesta a través de acciones que buscan ejercer un dominio sobre las personas, grupos y sobre los medios que permitan adquirir el control a través de las posiciones de mando, la influencia en los medios de comunicación y la acción sobre incentivos y recompensas.

Afiliación: Se observa en los comportamientos orientados hacia la intención de obtener relaciones afectivas satisfactorias con otras personas tales como, entablar una buena amistad con los compañeros de trabajo o estar con persona que sean unidas y se apoyen entre sí.

Auto – Realización: Se relaciona con la manifestación de deseos que admiten el empleo de habilidades y conocimientos personales dentro del ámbito laboral, que conllevan a la mejora de los mismos.

Reconocimiento: Se hace presente en la expresión del deseo que tienen los individuos de que las otras personas reconozcan, acepten y admiren sus méritos, conocimientos y capacidades.

Medios Preferidos Para Obtener Retribuciones Deseadas en el Trabajo: Como en todos los fenómenos psicológicos, se observan grandes diferencias individuales tanto en las condiciones motivacionales internas como en las condiciones motivacionales externas.³³ Es por eso que cada persona tiene ciertas preferencias en particular al momento de elegir los medios para obtener las retribuciones deseadas en el trabajo.

De acuerdo a Toro, las personas reciben beneficios que le interesan a cambio de su esfuerzo y participación en una actividad laboral, tales como el sueldo, el buen trato, satisfacción de sus necesidades entre otros. Dentro de esta categoría existen cinco variables que evalúan el uso que los individuos le dan a su desempeño como herramienta para conseguir las retribuciones deseadas:

Dedicación a la Tarea: Se relaciona con comportamientos que implican dedicación, esfuerzo, tiempo e iniciativa para realizar tareas laborales de manera eficaz, con la finalidad de demostrar responsabilidad y calidad sobre las mismas.

Aceptación de la Autoridad: Se vincula con la aceptación que tienen los individuos sobre las decisiones que toman las personas que tienen cierto nivel de autoridad dentro de la organización.

Aceptación de Normas y Valores: Son comportamientos orientados hacia la creencia de valores y normas importantes para el funcionamiento de la organización. Asimismo, implica la aceptación de políticas y la contribución de los trabajadores para alcanzar los objetivos empresariales.

Requisición: Guarda relación con acciones de persuasión, confrontación o solicitud personal por parte de los individuos, que tienen el propósito de obtener algún tipo de retribución.

³³ *Ibidem*, p. 8.

Expectación: Son comportamientos que muestran expectativa, confianza y pasividad ante los propósitos de la organización o las determinaciones de la autoridad. En este caso, las retribuciones se obtienen por decisión del líder más que por mérito personal.

Condiciones Motivacionales Externas: Se compone de cinco variables que denotan el interés que tienen las personas sobre el trabajo y sobre el valor que le atribuyen a distintos tipos de retribución que pueden recibir por parte de la empresa por su desempeño laboral.

Supervisión: Es la valoración que la persona le da al reconocimiento y consideración de los superiores sobre su desempeño y méritos.

Grupo de Trabajo: Son condiciones sociales que le permiten al individuo estar en contacto con otras personas dentro del contexto laboral, que le brindan la posibilidad de aprender y tener participación en acciones de grupo.

Contenido de Trabajo: Comprende condiciones específicas del trabajo que pueden brindarle a la persona que lo ejecuta niveles de autonomía, variedad, resultados o beneficios y capacidad de decisión sobre cómo realizar la tarea de la manera que más le convenga.

Salario: Es la retribución económica que recibe un individuo por su desempeño laboral. Esta retribución puede darle a la persona una compensación por su esfuerzo, prestigio y seguridad de poder atender sus necesidades personales.

Promoción: Se relaciona con la posibilidad de crecimiento jerárquico que una persona puede tener dentro del ámbito laboral. Dicho crecimiento denota deseos de progreso, prestigio y de asumir tareas que impliquen mayor responsabilidad.

A continuación citaremos a Adrian Furnham (2001)³⁴ quien sostiene que existe una relación entre la personalidad de los individuos y el comportamiento que tienen dentro del contexto laboral. Furnham cuestiona la razón por la cual las personas hacen ciertas cosas y optan por dejar de hacer otras, y analiza cuánto esfuerzo le asignan al desempeño de la tarea y cuál es el nivel de persistencia que tienen para lograr sus objetivos.

³⁴ Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional*. México: Edit. Oxford.

El autor adjudica este tipo de comportamientos a dos motivos:

La naturaleza de la fuerza que da el impulso: Dentro de este aspecto se observa de dónde es que viene el impulso.

Dirección y mantenimiento del impulso: Aquí se analizan los efectos que el impulso tiene sobre el individuo.

Asimismo, sostiene que la relación entre la personalidad y el comportamiento laboral surge por la combinación de cinco factores:

- **Habilidad:** Es la forma de llevar a cabo una tarea para alcanzar un objetivo. Aquí se observan las competencias de la persona.
- **Factores Demográficos:** Este factor se relaciona con los antecedentes personales del individuo tales como sexo, edad, educación y nivel social. De igual manera, se vincula a factores de la vida de la persona tales como el orden de nacimiento, la ocupación de los padres, la escuela a la que asistió, entre otros.
- **Inteligencia:** Se reconoce como la capacidad de abstracción y pensamiento.
- **Motivación:** Es un concepto abstracto que se refiere a la tendencia de hacer algo para lograr un objetivo por medio de un estímulo recibido, lo cual viene acompañado de una emoción.
- **Personalidad:** Características de la persona que se mantienen a lo largo del tiempo y que ocurren como respuesta a situaciones matutinas.

Para Furnham, la motivación y el desempeño laboral no son sinónimos ya que la motivación se reconoce como multifacética al relacionarse con procesos internos múltiples. Las personas pueden estar motivadas por más de una razón que no se vincule a las retribuciones económicas.

Por tanto, la misma se vincula a factores como la habilidad para el trabajo, la disposición que tenga la persona hacia la tarea, valores, creencias y estados de ánimo. También se relaciona con factores que se hacen presentes dentro del contexto laboral tales como la naturaleza de la tarea, el ambiente, incentivos, normas sociales y la cultura de la empresa.

Según la teoría de Furnham el conjunto de factores mencionados previamente determinan el proceso de motivación que influye en el esfuerzo de la persona, su nivel de persistencia y la dedicación que tenga hacia la tarea.

Finalmente tomaremos la teoría de Isabel Pérez Jáuregui (2009)³⁵ quien habla acerca del Proyecto de Vida. El mismo es comprendido como la interpretación que los individuos tienen acerca de la construcción de la imagen que hacen de sí mismos y del mundo que la rodea; y se ve influenciado por una jerarquía de motivaciones e intereses que van cambiando con el tiempo.

Por un lado, señala que existe un **proyecto de vida sobre adaptado**, el cual implica un nivel de sacrificio y exigencia de adaptación excesiva a los requerimientos del mundo externo que rodea al individuo, en donde se demuestra una fuerte necesidad de poder y de ser valorado. Para la autora, las motivaciones esenciales tales como tener tiempo libre por ejemplo son ignoradas, ya que se le da prioridad a las motivaciones secundarias tales como las retribuciones económicas, la aceptación y el reconocimiento.

Por otro lado, mantiene que el proyecto de vida inadaptado surge cuando la identidad del rol o la tarea exceden en dimensión a la identidad del individuo en sí. Este tipo de proyecto se hace presente en personas que experimentan una sensación de incapacidad y exclusión del ámbito laboral, al sentir que no cuentan con las capacidades necesarias para integrarse a la sociedad, a la vez que la misma las desestimula evitando que sean incluidas dentro del contexto social.

Para que exista un desarrollo armónico de la personalidad, Pérez Jáuregui indica que el proyecto de vida debe estar basado en la unión entre mundo e individuo donde se respete la

³⁵ Pérez Jáuregui, I. (2009). *Proyectos de Vida: La Pregunta por el Sentido en Nuestra Experiencia Cotidiana*. Buenos Aires: Edit. Psicoteca.

vocación de la persona, y lo que sea valorado por terceros dentro del contexto, donde se le permita al individuo desenvolverse y tener un crecimiento personal.

A manera de resumen podemos decir que los aportes principales de las teorías mencionadas es que proporcionan pautas para saber motivar a los empleados identificando sus necesidades. Huergo Cornejo señala que los directivos deben manifestar la importancia que tiene el factor humano dentro de la organización, mientras Maslow reconoce que las necesidades de los empleados difieren unas de otras. Por otro lado Herzberg afirma que la ausencia de algunos factores laborales, tales como las condiciones y seguridad del trabajo, genera insatisfacción y que las mismas son necesarias para establecer bases que generen motivación dentro del contexto laboral.

Para Maristany, los gerentes pueden motivar al personal actuando sobre ciertas necesidades que mueven a las personas hacia un algo; de esta manera, tendrán motivos para efectuar tareas de manera eficaz y con una actitud positiva. Toro hace un análisis de los medios que utilizan los individuos para alcanzar sus objetivos en el trabajo. Dentro de este análisis estudia las condiciones motivacionales internas, los medios preferidos para obtener retribuciones en el trabajo y las condiciones motivacionales externas.

Furnham afirma que la motivación es multifacética ya que se relaciona con procesos internos múltiples. Asimismo sostiene que la motivación guarda relación con las habilidades que tiene la persona para ejercer sus labores, con el estado de ánimo que tenga y con factores del contexto laboral. Este conjunto de factores influye en la dedicación y esfuerzo que las personas le dediquen a sus tareas.

Por último, Pérez Jáuregui sostiene que el Proyecto de Vida se relaciona con la definición que tiene la persona de sí misma y del mundo que la rodea, el cual se vincula a necesidades que varían según el escenario que se presente y el desarrollo de la personalidad. El Proyecto de Vida puede ser reconocido como sobre adaptado (cuando predomina la exigencia del individuo por ser reconocido) e inadaptado (cuando se siente socialmente excluido al no sentirse capaz). Se recomienda que se respete la vocación de la persona y que se le permita desarrollarse dentro del contexto a fin de mantener un desarrollo de la personalidad saludable.

2.5 Consultoría y Administración de Personal

La tercerización de servicios de Recursos Humanos ha crecido notablemente en los últimos años. Las empresas consideran que el trabajar con Consultoras que proveen este tipo de servicios es beneficioso, ya que por un lado les genera una mayor flexibilidad y tiempo para dedicarse a tareas que constituyen parte del negocio central, y por otro lado, les permite abaratar costos tercerizando actividades que no generan ganancias ni ventajas competitivas.

La realidad es que la tendencia de tercerizar servicios a las consultoras será cada vez mayor, ya que las organizaciones están optando por contar con la menor cantidad de recursos posibles. No obstante, Edgar Schein (1982)³⁶ señala que a pesar de que el campo de la consultoría haya crecido tremendamente en los últimos años, se ha escrito poco acerca del tema.

De acuerdo a Schein existen dos modelos tradicionales de consultoría:

El Modelo de la Compra: Este modelo es el que más prevalece y consta en adquirir servicios de información experta o de servicio experto. Esto ocurre cuando la empresa tiene una necesidad que no puede cubrir, por lo cual decide contratar a un proveedor de servicios para que se la satisfaga. En este caso, el éxito de la consulta depende de que los directivos hayan detectado correctamente sus propias necesidades, de que las mismas hayan sido correctamente comunicadas al consultor y de que tengan la certeza de que el consultor proporcionará la clase de servicio que esperan y las consecuencias de implementar los cambios recomendados por el consultor.

El Modelo de Doctor – Paciente: El enfoque de este modelo se basa en recibir la visita de un consultor para que descubra qué está mal dentro de una organización y recomiende un programa terapéutico como si fuera un médico. Uno de los mayores inconvenientes de este modelo es que el área a evaluar puede resistirse a brindar la información que se necesita para efectuar el diagnóstico. Otro inconveniente es que los miembros de la organización

³⁶ Schein, E. (1982). *Consultoría de Procesos: Su Papel en el Desarrollo Organizacional*. Edit. Fondo Educativo Interamericano.

pueden negarse a aceptar el diagnóstico del consultor. El problema surge cuando el consultor trabaja por su lado mientras el gerente permanece pasivo esperando una solución, produciéndose una ausencia de comunicación.

Con respecto a los modelos descritos previamente, podemos decir que para el autor lo principal es que el cliente y la consultora trabajen en conjunto para llegar a una solución y sostiene que esto se logra a través de la **Consultoría de Procesos**, reconocida como un conjunto de actividades puestas en práctica por el consultor, que ayudan al cliente a percibir, comprender y actuar sobre los procesos que acontecen en su ambiente.³⁷

Así, se establece que la diferencia del primer modelo con la C.P radica en que tanto el gerente como el consultor deben trabajar durante cierto tiempo para la elaboración conjunta de un diagnóstico. De esta manera el consultor funciona como una especie de adiestrador que le enseña al cliente a identificar y resolver inconvenientes. La diferencia con el segundo modelo se observa en que la C.P permite que se desarrolle un diagnóstico en colaboración con el cliente y en transmitirle la capacidad de diagnosticar. Un gerente debe aprender a ver por sí mismo el problema, a participar de la elaboración de un diagnóstico y a comprometerse en la tarea de encontrar una cura.

El trabajo en equipo del consultor con otros miembros de la organización resulta fundamental ya que le permite acceder a información sobre la cultura empresarial y evaluar los procesos humanos que ocurren dentro de ella. Estos procesos son: la comunicación, papeles y funciones de los miembros del grupo, solución de problemas y toma de decisiones en grupo, liderazgo y autoridad, cooperación y competencia ente grupos.

Una vez que el consultor ha sido contactado por el cliente se realiza una reunión exploratoria en donde se define con mayor precisión el problema y se establece el contrato formal y el psicológico. Dentro del contrato formal se toman en cuenta factores como el tiempo que se le dedicará a la consulta, los servicios que serán prestados, el monto a pagar y la forma de pago. El contrato psicológico guarda relación con lo que esperan ganar ambas partes, es decir, el cliente y el consultor.

³⁷ Ibidem

De acuerdo a Schein, los pasos que deben seguirse para realizar la Consultoría de Procesos son los siguientes:

- Elegir qué observarse y cuándo debe hacerse junto con el cliente.
- Asegurarse de que el lugar elegido esté lo más cerca posible de la gerencia.
- Escoger un lugar donde sea fácil observar los procesos interpersonales y de grupo.
- Cerciorarse de que el lugar elegido sea uno donde se realice el verdadero trabajo.

El método de recolección de datos puede hacerse de tres maneras:

- Por observación directa
- Por entrevistas individuales o de grupos
- A través de cuestionarios.

Una vez que el consultor cuenta con los datos que necesita, puede intervenir de las siguientes maneras:

Elaboración del orden del día: Tiene como propósito hacer que el grupo perciba sus propios procesos internos y que realicen un análisis de los mismos.

Brinda una retroinformación de observaciones y otros datos: Puede hacerse de manera individual o por grupos. En dichas reuniones se discuten los procesos interpersonales mientras el consultor examina las reacciones y sentimientos de los individuos. De acuerdo a Schein la retroinformación debe ser concreta, descriptiva, verificable, oportuna y precisa.

Ofrecer entrenamiento o asesoría: El consultor puede ayudar al cliente a incrementar su capacidad de observación y de manejo de datos sobre sí mismo. A su vez, le enseña a aceptar la retroinformación que se le dio para que aprenda de ella a fin de que encuentre la mejor manera de hallar la solución a sus propios problemas.

Sugerencias Estructurales: Las mismas pueden estar orientadas a la organización de grupos, a las pautas de comunicación o interacción y a la distribución del trabajo, la asignación de responsabilidad y las líneas de autoridad.

Finalmente, se efectúa una evaluación de los resultados obtenidos y se trata de buscar una solución eficaz que produzca un cambio en los valores de la organización y un aumento en las habilidades interpersonales de los gerentes, de manera que muestren una mayor preocupación por los problemas humanos, por los problemas procesales, por la eficacia a largo plazo y por el diagnóstico obtenido a fin de lograr un equilibrio dentro de la organización.

Por tanto, podemos decir que la Consultoría de Procesos ayuda a los gerentes a definir cuál es el problema dentro de la organización y hacer un diagnóstico del mismo, para luego decidir qué método necesita aplicarse para producir los cambios esperados. Su importancia radica en que provee las habilidades necesarias para que se establezca una relación de apoyo, detecta qué tipos de procesos ocurren en las organizaciones e interviene en los mismos para que sean mejorados.

Marco Conceptual

Autores y Conceptos Principales
1. Variables
<i>Tercerización</i> <u>Edgar Schein:</u> La Consultoría de Procesos ayuda a los gerentes a definir cuál es el problema dentro de las empresas y a hacer un diagnóstico de los mismos, para luego intervenir decidiendo que procesos deben ser mejorados. Tiene como finalidad producir un cambio en los valores de la organización y aumentar las habilidades interpersonales de los gerentes de manera que demuestren una mayor preocupación por los problemas humanos y de los procesos, a fin de lograr una solución eficaz a largo plazo que logre mantener un equilibrio.
<i>Gestión de RR.HH</i>

Dave Ulrich:

Los RR.HH son un conjunto de procesos organizativos que pueden aumentar las capacidades de una empresa, creando valor y produciendo resultados que se comprenden en: la ejecución de la estrategia, la eficiencia administrativa, el aporte de los empleados y la capacidad de cambio.

John Boudreau y Peter Ramstad:

El modelo de Puente HC permite que las empresas identifiquen sus principales puntos estratégicos y demuestra como la inversión en el talento humano y la organización, conectados a través de la eficiencia y eficacia, logran producir un impacto positivo dentro de la organización.

Horacio Cortese:

El profesional de RR.HH genera valor al poner en práctica seis competencias de gestión humana. Las mismas se comprenden en: Ser arquitecto de la estrategia, guía de cultura y cambio, gestor del talento y diseñador organizacional, ser ejecutor operativo, aliado del negocio y activista creíble.

Las organizaciones deben estimular el aprendizaje a través de factores hard (herramientas que derivan del aprendizaje) y a través de factores soft (inversión en el talento humano y en el potenciamiento de las capacidades individuales y grupales). El aprendizaje es posible cuando existe una explotación adecuada de la estructura de los sistemas.

Peter Senge:

La construcción de organizaciones inteligentes es posible a través de cinco componentes: la construcción de la visión compartida, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo, el dominio personal y el pensamiento sistémico que integra a las cuatro disciplinas anteriores.

2. Indicadores

Comunicación

Keith Davis y John Newstrom:

Los líderes deben contar con habilidades comunicativas, tener en cuentas las necesidades del personal, estar abiertos al diálogo proporcionando un feedback y poner en práctica la comunicación abierta.

Isabel Pérez Jáuregui:

Cuando un líder ocupa un puesto sin tener en claro sus funciones, pueden surgir situaciones donde se den comunicaciones ambiguas que generen confusión en el grupo. Esto origina que los individuos tengan una percepción desfavorable del mismo y de la organización, quien se hace cómplice de ese estilo de liderazgo.

Paul Watzlawick:

La comunicación es efectiva entre emisor y receptor cuando está conformada por los cinco axiomas que sostienen que: un individuo no puede no comunicarse, toda comunicación tiene un contenido y relación de aspecto, la naturaleza de las relaciones depende de la puntuación que se den las

personas dentro del proceso de comunicación, la comunicación humana involucra la modalidad digital y analógica y que el proceso de comunicación puede ser simétrico o complementario. Ante la ausencia de alguno de los axiomas, la comunicación podría ser fallida.

Motivación

Keith Davis y John Newstrom:

Resaltan la importancia que tiene el Comportamiento Organizacional como herramienta que ayuda a comprender el comportamiento de las personas e identificar maneras para que los individuos puedan desarrollar sus habilidades.

Edgar Schein:

Establece que el empleador debe crear condiciones que hagan sentir a los individuos que sus necesidades están siendo satisfechas, contemplándolas dentro del contrato psicológico.

Jaime Maristany:

El trato que reciben las personas dentro de las organizaciones deriva de las políticas de las mismas, las cuáles constituyen las bases de la cultura organizacional. Los gerentes pueden motivar al personal, actuando sobre ciertas necesidades que las mueven hacia un algo.

Fernando Toro:

Analiza los medios que utilizan los individuos para alcanzar sus objetivos en el trabajo, entre ellos: las condiciones motivacionales internas, los medios preferidos para obtener retribuciones en el trabajo y las condiciones motivacionales externas.

Adrian Furnham:

Afirma que la motivación es multifacética porque se relaciona con procesos internos múltiples. La misma guarda relación con las habilidades de la persona, el estado de ánimo, y con factores del contexto laboral.

Integración

Matías Huergo Cornejo:

Los directivos deben manifestar la importancia que tiene el factor humano dentro de la organización, a fin de lograr que alcancen los objetivos laborales fijados por la misma.

Isabel Pérez Jáuregui:

El Proyecto de Vida se relaciona con la visión que los individuos tienen de sí mismos y del mundo que los rodea, el cuál varía según las necesidades que se presenten y el desarrollo de la personalidad. Puede ser sobre adaptado (cuando predomina la exigencia de la persona por ser reconocido) e inadaptado (cuando se siente socialmente excluidos por no sentirse capaces).

Satisfacción

Abraham Maslow:

Reconoce que las necesidades de los empleados difieren unas de otras y que a medida que se vayan satisfaciendo las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad), los individuos le darán mayor importancia a las necesidades secundarias (sociales, relacionadas con la estima y con la auto realización).

Frederick Herzberg:

La ausencia de algunos factores laborales, tales como las condiciones y seguridad del trabajo generan insatisfacción.

Ausentismo y Rotación

Jaime Maristany:

La estabilidad de la empresa se puede ver afectada por la rotación de personal y por el ausentismo; sin embargo, los gerentes pueden tomar medidas haciendo un análisis de la situación laboral para que la rotación disminuya. La rotación de personal se puede producir por diversas causas, tales como: el ambiente de trabajo, el concepto que se tiene de la autoridad, las condiciones de trabajo, el nivel de exigencia, las condiciones salariales, las políticas de trabajo y las oportunidades de progreso.

Capítulo III

Diseño Metodológico

El propósito de este trabajo consiste en describir, comprender e interpretar los significados que le dan los sujetos de estudio a los hechos que surgen de su interacción con el mundo laboral, a través de un enfoque metodológico que nos permita ir al mundo vivido por los mismos, a fin de conocer sus experiencias de trabajo como un grupo de personas contratadas por una Consultora, que brinda servicios tercerizados dentro de una Empresa Multinacional del rubro informático.

3. Tipo de Trabajo: Estudio Descriptivo Cuanti y Cualitativo.

La investigación descriptiva nos permitirá entender la esencia o la estructura de la experiencia vivida a través de descripciones de la misma. Investigaremos cualitativamente las unidades de significado interpretadas que componen los procesos del proyecto, donde se debe a la Empresa como contexto del grupo.

Dentro de las variables identificamos a las dependientes (nivel de satisfacción en el proceso de tercerización) y a las independientes (tipo de gestión de RR.HH), evaluadas a través de los siguientes indicadores: Comunicación, Motivación, Integración, Satisfacción, Clima laboral, Pertenencia, Ausentismo y Rotación.

3.1 Momentos del Análisis Cualitativo de Tipo Fenomenológico

Se adoptará la modalidad del fenómeno situado utilizada por Joel Martins (1994)³⁸ que contempla tres momentos de reflexión: Descripción, Reducción y Comprensión. La descripción comprende la investigación de aquello que está potencialmente presente, pero no siempre es visto. Es posible ir mirando atento a las descripciones de las situaciones vividas, cuya manera denota cómo ven el mundo los individuos. De manera que se tiene que llegar a la esencia o estructura.

A través de la reducción el investigador busca conocer el fenómeno a estudiar desde las descripciones dadas por los sujetos, determinando qué es esencial, fundamental, que no puede quitarse ya que le da la significación a la situación y la define en sus características centrales. Identificando esas unidades de significado, son traducidas en términos específicos de nuestra disciplina.

³⁸ Martins, J. y Bicudo, M. (1994). *A Pesquisa Qualitativa em Psicologia*. Sao Paulo: Edit. Moras.

En una segunda lectura se buscará indagar acerca de recurrencias y hallazgo de ciertas regularidades entre los discursos individuales antes explorados, a fin de establecer las tendencias grupales identificadas.

Los resultados obtenidos de esta experiencia nos ofrecerán datos cualitativos sobre las distintas variables identificadas previamente, para su posterior análisis y articulación con los resultados obtenidos de las otras técnicas utilizadas (criterios de relación entre lo cualitativo y lo cuantitativo).

3.2 Criterio de Selección de Casos

Muestra no probabilística de sujeto tipo y voluntarios.

La muestra estará compuesta por 30 personas, es decir por la cantidad de individuos que permanecieron dentro del proyecto luego de que la Consultora hiciera la reducción de quince puestos de trabajo. El perfil del grupo está conformado por individuos del sexo masculino y femenino, cuyas edades oscilan entre los 18 y los 35 años. El mayor porcentaje continúa cursando estudios terciarios o universitarios, mientras que una minoría son profesionales recibidos.

Se aplicarán encuestas de motivación y de satisfacción sólo a aquellos empleados que cuenten con no menos de seis meses de antigüedad en el proyecto. Asimismo, se obtendrán datos de informantes claves vinculados con el proyecto, entre ellos: Gerente que cumple un rol representativo vinculado al proyecto, ex empleado de la Consultora a cargo del proceso de selección de personal y una de las integrantes del proyecto que fue enviada a los Estados Unidos para recibir capacitación, a fin de impartirla en Buenos Aires una vez concluido el proceso de migración.

3.3 Técnicas e instrumentos

- **Entrevistas en profundidad** al directivo de la Empresa que cumple la función de Gerente representativo vinculado al proyecto tercerizado, al ex empleado de la Consultora vinculado con la selección de personal y a una de las integrantes del proyecto que formó parte del proceso de migración.

Las dimensiones a ser consideradas dentro de las mismas son los indicadores antes señalados.

- **Encuesta Motivacional de Toro** aplicada a la muestra de treinta personas que permanecieron en el proyecto luego de que la Consultora hiciera una reducción de quince puestos de trabajo. (La Encuesta de Toro fue aplicada en Octubre del 2010)

Las dimensiones a analizar son:

Las Condiciones Motivacionales Internas que nos permitirán evaluar qué es lo que buscan los integrantes del proyecto tercerizado.

Los Medios Preferidos Para Obtener Retribuciones Deseadas en el Trabajo que nos permitirán analizar las preferencias que tienen los individuos en los medios utilizados para obtener las retribuciones deseadas.

Las Condiciones Motivacionales Externas que hará posible conocer qué es lo que los trabajadores esperan recibir de la organización.

- **Encuesta de satisfacción** con escala de Lickert aplicada a una muestra de quince personas. En este caso sólo seleccionaremos a esta cantidad de sujetos, ya que hubo un 50% de rotación de personal desde Diciembre del 2010, dato significativo a ser incluido en el análisis de indicadores.

Dado que las dimensiones de análisis a tener en cuenta serán el sentido de representatividad y pertenencia que tienen los individuos con respecto a las variables mencionadas, lo cual requiere cierto periodo de inclusión en el proyecto, es que se definió evaluar a los individuos que hubieran estado no menos de seis meses dentro del mismo, medida temporal estimada como representativa de lo que estamos evaluando.

La encuesta está conformada por nueve preguntas que buscan evaluar en nivel de satisfacción que tienen los individuos como integrantes del proyecto tercerizado, basándose en cuatro dimensiones a tener en cuenta que son: la comunicación, el compromiso, la valoración y la motivación.

Comunicación

Las preguntas 1 y 6 se relacionan con el nivel de satisfacción que tiene el grupo sobre los procesos comunicativos establecidos por la Consultora.

1. ¿La Consultora lo informa de hechos o cambios en la empresa que pueden ser importantes para usted?

6. ¿Le parece que existe una comunicación adecuada y fluida entre la Consultora y la Empresa?

Compromiso

Las preguntas 2, 7 y 9 se vinculan con la satisfacción que tienen los empleados sobre los procesos administrativos ejercidos por la Consultora.

2. ¿La consultora cumple adecuadamente en la asignación de tareas, manejo de personal y coordinación de funciones?

7. ¿La Consultora cuenta con el personal adecuado que puede velar por el bienestar de los empleados de la organización?

9. ¿La Consultora cumple con las obligaciones del contrato?

Valoración

Las preguntas 3 y 4 guardan relación con el nivel de satisfacción que tiene el grupo acerca de la valoración que la Consultora le da a los requerimientos y necesidades del equipo.

3. *¿La Consultora ofrece capacitación con el objetivo de promover el crecimiento y desarrollo profesional?*

4. *¿El personal de la Consultora considera, responde e incentiva con interés a ideas, propuestas y sugerencias de parte del equipo tercerizado?*

Motivación:

Las preguntas 5 y 8 se vinculan al nivel de satisfacción que tienen los individuos del equipo tercerizado sobre las retribuciones y compensaciones que ofrece la Consultora como elementos motivadores.

5. *¿La Consultora brinda algún plan de compensaciones y beneficios (no sólo de índole económico)?*

8. *¿Le parece que la remuneración que recibe es acorde al desempeño de sus tareas?*

Evaluación: La evaluación de los resultados será efectuada tomando como parámetro la Escala de Lickert que van del 5 al 1, siendo 5 es puntaje más alto y 1 el más bajo, obteniendo finalmente un promedio.

5 = Con mucha frecuencia

4 = A menudo

3 = Algunas veces

2 = Raras veces

1 = Nunca

Resultados finales de la Investigación:

Los resultados de la investigación fueron conseguidos a través del análisis de la información procedente de la triangulación de los datos obtenidos de las entrevistas en profundidad aplicadas a los actores vinculados con el proyecto, de las encuestas de Toro y de las encuestas de satisfacción de Lickert aplicadas al grupo tercerizado.

3.4 Análisis de los Datos

Dentro de este punto, efectuaremos un análisis de los resultados obtenidos dentro de las entrevistas en profundidad realizadas y de las encuestas aplicadas.

3.4.1 Entrevistas en Profundidad

En lo que respecta a las entrevistas en profundidad, identificamos las siguientes unidades de significado:

1. Entrevista realizada al Gerente vinculado con el Proyecto

“Los beneficios de tercerizar los RR.HH son varios. En primer lugar, tengamos en cuenta que desde el año 2004 la cantidad de empleados en la empresa creció, pasando de ser 3,000 a 9,000. Si todos estos empleados pasaran a ser efectivizados, habría que contratar a más personal para el sector de RR.HH que pudiera atenderlos..... a la empresa le conviene contar con una menor cantidad de costo fijo y con una mayor cantidad de costos variables. Si se da un periodo de crisis importante, el contar con un mayor porcentaje de capital variable producirá menos pérdidas.” (cita textual)

Al hacer un análisis de la cita, observamos que a raíz de la crisis vivida, la Empresa opta por empezar a trabajar con proveedores de servicios de RR.HH como estrategia a fin de tercerizar recursos, considerando que existía una masificación de personal en la

organización. En caso que se volviera a sufrir una crisis, el contar con menos personal efectivo les traería mayores beneficios, ó menores pérdidas económicas, ya que serían las consultoras quienes tendrían que hacerse cargo de los recursos tercerizados.

Con ello podemos observar que la variable económica y la expectativa de nuevas crisis son privilegiadas para asumir una política no expansiva del número de personal empleado por la empresa.

“También se evita generar recursos descontentos sobre grandes estructuras al no poder tratarlos como “estrellas”. Con ello me refiero a que sólo los empleados que forman parte de los negocios Core, es decir que son considerados como el recurso que hace el negocio, son tratados como tales. Si la empresa no está en condiciones de darles a los empleados cierto nivel de trato y beneficios y el empleado está descontento, todos pierden. Por ello es mejor que la Consultora le brinde aquellos beneficios que la empresa no les puede ofrecer a todos por igual”. (cita textual)

Aquí se observa que no existe una política equitativa para todos los empleados dentro de la Empresa, ya que la misma presta atención a las necesidades de los empleados que generan mayores ingresos para la corporación. Dicha estrategia conlleva a que exista un ahorro de costos, ya que la responsabilidad de la administración de los RR.HH de los negocios que menos ganancias generan recae en su totalidad sobre las consultoras. Por tanto, no existe un trabajo en conjunto por parte de la Empresa y de las consultoras sobre el manejo de los individuos que integran los proyectos tercerizados.

“Me parece que las consultoras deberían involucrarse más haciendo un managment de sus Recursos Humanos. Ellos son nuestros empleadores, sin embargo se desvinculan del personal al no tener un trato o interacción frecuente con ellos. Simplemente realizan visitas mensuales a la empresa para repartir los recibos de sueldo y carnets de la obra social. Nuestra empresa por ejemplo, realiza actividades de camaradería o que produzcan incentivos para sus empleados; sin embargo las consultoras no lo hacen.” (cita textual)

Dentro de este punto se constata que la Empresa reconoce que existe una falta de compromiso y comunicación por parte de las consultoras hacia sus recursos. La falta de vinculación está ligada a ciertas vivencias que atraviesan los individuos del proyecto tercerizado que analizamos en nuestro estudio, tales como: el sufrimiento por no tener un sentido de pertenencia, desmotivación al sentir que sus necesidades dentro del contexto

laboral no son satisfechas, e insatisfacción debido a las condiciones de trabajo no integrativas hacia ellos.

2. Entrevista realizada al Ex Empleado de la Consultora vinculado con la selección de personal

“La Consultora cuenta con un especialista encargado de la parte de la Retención de Talento. Esta persona es el nexo entre la Consultora y el cliente y el puesto fue creado para que el recurso humano no se sienta tan ajeno y tenga un sentido de pertenencia. Esa persona canaliza las necesidades del empleado y las transmite a la Consultora.... En lo que respecta a los proyectos que tienen tercerización de servicios, el contacto que se da es más on demand, es decir, si el empleado lo solicita. Es importante mencionar que además de la persona encargada de la Retención del Talento, está también presente el Project Manager quien tiene que cumplir con la función de transmitir las necesidades de los empleados hacia la Consultora y viceversa”. (cita textual)

Observamos que la Consultora se apoyaría en la figura del Project Manager como nexo comunicador, ya que se espera que esta persona esté familiarizada con las vivencias que surgen dentro del contexto laboral día a día. Asimismo, crearon la posición de Retención del Talento para que los recursos de los proyectos de servicios tercerizados no se sientan ajenos, admitiendo que existe una necesidad de pertenencia por parte del grupo.

Si bien se esperarí que ambas personas cumplan roles importantes vinculados a la comunicación y cuentan con la presencia permanente del Project Manager en la oficina, se reconoce que son los empleados quienes tienen que tomar la iniciativa para mantener contacto con la persona encargada de la Retención del Talento a fin de comunicarle sus necesidades ya que el contacto es más on demand.

“Creo que la tercerización del servicio de RR.HH si trajo resultados positivos para la Empresa, más que nada en la época de la crisis, donde la misma no podía incrementar su nómina de personal. Esto les permitió contar con la posibilidad de efectivizar sólo a cierta cantidad de empleados de acuerdo a conveniencia propia. Este punto puede ser visto como un beneficio. En cuanto a los puntos negativos te puedo decir que las empresas que proveen servicios de RR.HH cobran un coeficiente extra por sus servicios.”

De manera que las empresas tienen que pagar un sueldo más un extra. Cuando la Consultora se hace cargo del despido, la Empresa termina pagando una indemnización mayor a la que le tendría que pagar a un empleado efectivo. Pero este tipo de decisiones se toman para no tener ningún vínculo de acción legal”. (cita textual)

Dentro de este punto verificamos que la Consultora reconoce que la decisión de la Empresa por contar con sus servicios está relacionada con factores económicos y de seguridad. El poder contar con proveedores de servicios de RR.HH que se hicieran cargo de los recursos tercerizados fue visto como algo positivo en épocas de crisis, ya que pudieron seguir recibiendo servicios de proyectos que no generaban ingresos mayores sin tener que hacerse cargo del personal que los efectuaba, concentrándose en el personal efectivo que formaba parte de los negocios más rentables.

Sin embargo, se reconoce que el ahorro de costos no es el único factor por el cual la Empresa decide tercerizar ciertos proyectos. El tema legal es un asunto al que le dan mucha importancia ya que el mismo recae en su totalidad sobre la Consultora. A la larga, la organización invierte más al tener que pagar un coeficiente extra por los servicios recibidos, pero se desvincula de las cuestiones legales.

“En definitiva te puedo decir que el tema de la tercerización hay que aprender a manejarlo y debe ser una responsabilidad que compartan ambas partes. El problema es que no hay un sentido de pertenencia hacia la Consultora ni hacia la Empresa. Asimismo, por lo único que se preocupan las partes es por dar un servicio y por obtener beneficios de él. No se toma en cuenta la comunicación como prioridad ni existe la intención de trabajar en equipo. Pero la realidad es que esta tendencia será cada vez mayor ya que las organizaciones están optando por contar con la menor cantidad de recursos posibles”. (cita textual)

Se identifican varias falencias en el proceso de tercerización tales como: falta de trabajo en conjunto por parte de la Consultora y de la Empresa, falta de comunicación, ausencia de un sentido de pertenencia y falta de integración por parte del personal tercerizado. Se reconoce que no existe una responsabilidad compartida y que la preocupación principal de ambas partes radica en obtener beneficios propios. No se tiene una política orientada hacia la gente, ni se considera que este conjunto de fallas conlleve a que exista desmotivación en el grupo al no sentirse parte de nada, y que por ende, se brinde un mal servicio al cliente.

Si bien se reconoce que la tercerización de servicios de RR.HH es una solución por la cual irán optando cada vez más las empresas, se considera que la misma debe ser manejada a través de una responsabilidad compartida en donde el proveedor de servicios y la organización trabajen en equipo para que la misma sea exitosa y sea más positiva para el grupo humano.

3. Análisis de citas textuales de la entrevista realizada a una de las Integrantes del Proyecto que formó parte del Proceso de Migración

“...El día de la firma del contrato, me encontré con dos personas más que viajarían conmigo para la capacitación y con la noticia de que al día siguiente me tenía que ir de viaje a Estados Unidos. Del tema de la remuneración me enteré cuando iba a firmar el contrato. Nunca se discutieron bien mis responsabilidades, cosa que después sucedió al viajar allá..... Me mandaron desde Buenos Aires hacia los Estados Unidos sin especificar la dirección de la Empresa en esa ciudad y el horario en el que tenía que entrar a trabajar el día Lunes, que era al día siguiente de mi llegada.... Me puse en contacto con uno de los cabecillas de la Consultora que me entrevistó y sus palabras textuales fueron que su inglés no era el mejor y a veces no interpretaba bien lo que se le decía”. (cita textual)

Podemos observar que hubo falencias durante el proceso de selección, siendo una de ellas el no llegar a un acuerdo salarial antes de la firma del contrato, o el no enviar a un integrante del proyecto a los Estados Unidos debidamente preparado, al no especificarle información de carácter indispensable. Otra falla que se observó fue la ausencia de transmisión de información en lo que respecta a las funciones a desempeñar dentro del proyecto, la cual se trató de justificar, señalando la falta de comprensión debida del idioma inglés como causa.

La Consultora designó responsabilidades importantes a una persona que no estaba debidamente preparada para ejercer la posición como nexo entre la Empresa y la entidad durante el proceso de migración. Esto ocasionó que la información comunicada al resto del personal contratado no fuese correcta, por lo cual se tuvo una percepción negativa sobre los procesos de la Consultora desde que se instaló el proyecto en Buenos Aires.

“.... Ese mismo lunes, llegamos a la oficina y nos dimos con la sorpresa de que la misma estaba en construcción, no había calefacción, habían paredes sin pintar. Las condiciones de la oficina no eran lo más favorables. En cuanto al tema de aprovisionamiento, las computadoras no habían sido entregadas, no había impresoras ni artículos de librería. Así, se perdió una semana por lo menos en equipar la oficina, por lo cual la capacitación no pudo darse desde un inicio. También se perdió mucho tiempo instalando todos los sistemas necesarios para trabajar con las computadoras. ... Uno pensaba que iba a llegar a las oficinas en Buenos Aires encontrando que todo funcionaba para poder empezar a capacitar a la gente, ya que había un tiempo determinado para llevarla a cabo”. (cita textual)

Si bien la Empresa brindó el espacio necesario para que el proyecto funcione, no tuvo en consideración el tema del equipamiento, ya que se tomó la decisión de que el proyecto migrase hacia Buenos Aires antes de que la oficina tuviera las condiciones y herramientas necesarias para su instalación, siendo los mismos integrantes del equipo quienes se encargaron de equiparla para poder trabajar. Esto denota una falta de apoyo por parte de la Empresa y a la vez una falta de interés vinculada a los procesos de capacitación, lo que conlleva a que no se cuente con personal bien preparado para poder brindar un buen servicio a los clientes.

“Mi percepción del desempeño del Gerente cabecilla principal de este proyecto es mala ya que realmente no demostró tener experiencia y las cualidades necesarias para conducir un grupo... el clima de trabajo al principio era muy bueno, pero después cayó estrepitosamente con el paso del tiempo y llegó a un nivel insostenible. Esto ocurrió por la falta de apoyo hacia el personal por parte del Gerente del proyecto y por parte de la Consultora, quienes no tomaban en cuenta las necesidades y pedidos.... Hubo muchísima rotación de personal. Creo que al año la mitad de los empleados que empezaron en un principio ya se habían ido”.(cita textual)

Se reconoce que la Consultora contrató a una persona que no contaba con la debida experiencia y preparación para ocupar el cargo de Gerente o Project Manager. El hecho de que esta persona no contara con las capacidades de liderazgo necesarias ocasionó que hubiese un mal clima laboral dentro del proyecto tercerizado y que los integrantes del equipo tuvieran una percepción desfavorable de la autoridad. Ello, sumado a la falta de apoyo y compromiso, conllevan a que exista un sentimiento de indiferencia hacia los

empleados que origina que predominan hacia el personal factores expulsivos por encima de los de retención, al haber una alta rotación de personal.

“...Los beneficios para los empleados contratados por la Consultora son prácticamente nulos en comparación a los beneficios con los que cuenta el personal efectivizado por la Empresa. Además, en lo que respecta a la parte monetaria, la diferencia es totalmente abismal y también en cuanto al trato la diferencia es muy grande también. Si uno es empleado directo de la empresa tiene la posibilidad de participar en muchos workshops, actividades de capacitación, recreativas, etc. Los empleados contratados por la Consultora no cuentan con ninguno de estos beneficios y además, reciben maltratos al ser ignorados y al no ser escuchados”.

Al hacer un análisis de esta cita, observamos que existe una necesidad de pertenencia y de afiliación por parte de los empleados que forman parte de proyectos tercerizados, ya que perciben que los empleados efectivos reciben un mejor trato, beneficios y mayor consideración por parte de la Empresa. Esto conlleva a que experimenten vivencias de maltrato e indiferencia debido a que sus necesidades no son atendidas ni satisfechas, lo cual genera un sentimiento de desmotivación. No existe la percepción de integrar un equipo que tiene un proyecto en común.

Luego de realizar el análisis de las unidades de significado obtenidas de las entrevistas aplicadas, observamos que aparece de modo recurrente lo siguiente: insatisfacción ante la falta de apoyo y compromiso por parte del Project Manager y de la Consultora, ausencia de un sentido de pertenencia y falta de integración de parte del grupo tercerizado y comunicación poco integrativa entre los distintos actores.

3.4.2 Encuestas Aplicadas

Por otro lado, las encuestas aplicadas a los integrantes del equipo tercerizado nos dieron los siguientes resultados:

Encuesta de Toro

La encuesta de Toro fue aplicada en Octubre del 2010 a las treinta personas que permanecieron en el proyecto después de que la Consultora redujera quince puestos de trabajo.

Las Condiciones Motivacionales Internas están relacionadas con lo que buscan los miembros del grupo tercerizado.

Logro	Poder	Afiliación	Auto - Realización	Reconocimiento
52%	48%	51%	44%	70%

Estadística Descriptiva

El análisis de los resultados obtenidos de las condiciones motivacionales internas demuestra que se destaca la motivación a ser reconocidos a través del trabajo para obtener de los demás atención, aceptación y valoración. En las demás dimensiones se evidencian valores normales, dentro de lo esperable. El reconocimiento se relaciona con el deseo de realizar actividades orientadas a obtener la aceptación de otros por lo que uno sabe hacer.

Como valores promedio le siguen el logro, relacionado con la búsqueda de objetivos o resultados y la afiliación, comprendida como forma de comportamientos orientados a obtener relaciones afectivas con otros individuos.

En lo que respecta al resto de las variables, es decir, el poder, manifestado a través de acciones que buscan ejercer algún tipo de dominio y la auto realización, vinculada al deseo de utilizar capacidades personales y habilidades en el trabajo, el equipo obtuvo valores medios – bajos.

Los Medios Preferidos Para Obtener Retribuciones Deseadas en el Trabajo nos permitirán examinar los medios ó métodos preferenciales que tienen las personas para adquirir las retribuciones ansiadas.

Dedicación a la Tarea	Aceptación de la Autoridad	Aceptación de Normas y Valores	Requisición	Expectación
48%	46%	47%	63%	54%

Estadística Descriptiva

Los valores que se destacan, es decir la requisición y la expectativa, están relacionados con medios utilizados de modo independiente para obtener beneficios personales, y no tanto con los modos de comportamiento que resultan útiles desde el punto de vista de la organización tales como la dedicación a la tarea, la aceptación a la autoridad y la aceptación de normas y valores, aunque los valores de estas variables se encuentran dentro del promedio esperado.

La requisición está relacionada con acciones individuales e independientes que buscan obtener beneficios personales de la organización a través de comportamientos de persuasión, confrontación ó solicitud personal y directa. Es el medio que se destaca, siendo algo superior a la media ó promedio fijado, identificado como la manera privilegiada por el grupo de obtener la satisfacción de motivaciones.

Como valor promedio destacado dentro de los medios preferidos de búsqueda de la satisfacción motivacional, le sigue la expectativa, la cual se relaciona con conductas expresivas que guardan confianza hacia las determinaciones que toma la Empresa, teniendo expectativas de obtener de la misma lo que se necesita.

En cuanto a los demás medios, es decir la dedicación a la tarea relacionada con modos de comportamientos que demuestran responsabilidad hacia el trabajo, la aceptación de normas y valores, vinculada a comportamientos que hacen realidad valores o normas que resultan importantes para que la organización funcione y la aceptación de la autoridad orientada a comportamientos que denotan una aceptación de las decisiones de personas que tienen autoridad, el grupo obtuvo valores medios – bajos.

Las Condiciones Motivacionales Externas nos permitirán descubrir qué es lo que los trabajadores esperan recibir de la organización.

Supervisión	Grupo de Trabajo	Contenido de Trabajo	Salario	Promoción
44%	46%	42%	76%	54%

Estadística Descriptiva

Luego de realizar el análisis de los resultados obtenidos dentro de las condiciones motivacionales externas, observamos que se destaca al salario, siendo superior al promedio fijado, como el factor de mayor importancia para el grupo tercerizado, demostrando que los individuos del equipo tienen motivación por recibir una retribución económica que les permita atender las demandas de sus necesidades personales.

Algo por debajo aparece la Promoción, reconocida como la expectativa de mejora y movilidad ascendente del puesto de trabajo, como valor destacado dentro de la franja de valores promedio. En lo que respecta a las otras variables, es decir, al grupo de trabajo, vinculado condiciones sociales de trabajo que le dan la posibilidad a los individuos de estar en contacto con otras personas y la supervisión, relacionado con la valoración que tienen los empleados sobre el reconocimiento de los superiores, el equipo obtuvo valores medios – bajos.

Puede verse asimismo que el contenido del trabajo, vinculado a condiciones intrínsecas del trabajo, su autonomía, variedad e información como parte de un proceso ó producto global organizacional, se encuentra en la base inferior, aunque dentro del promedio esperable. Esta apreciación es significativa ya que indicaría un dato importante a ser tenido en cuenta por la organización para su consideración y refuerzo.

Síntesis de la Encuesta de Toro

Luego de hacer una evaluación de los resultados obtenidos, llegamos a la conclusión de que el grupo tercerizado busca fundamentalmente obtener el reconocimiento por parte de la

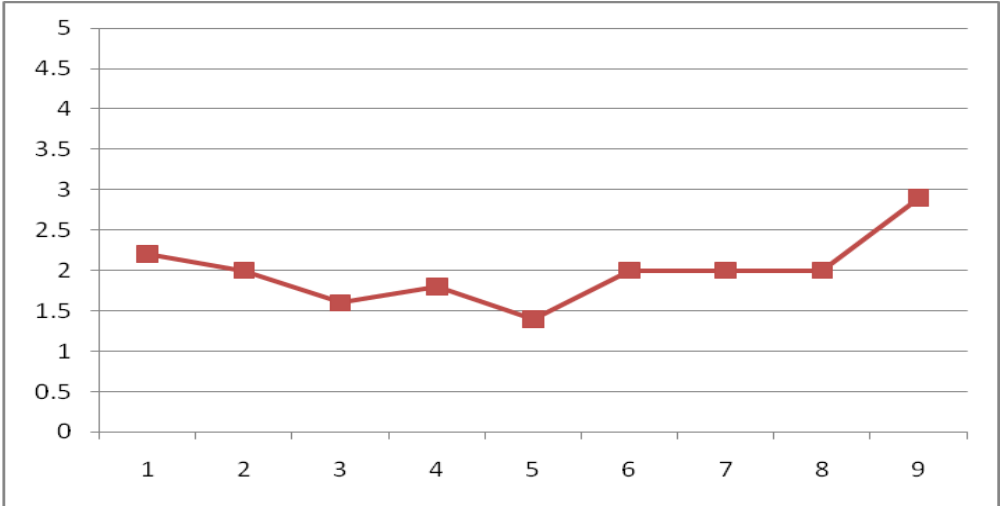
Consultora y de la Empresa, a través de medios independientes e individuales, que tienen como objetivo proponer, solicitar y persuadir, esperando obtener de la organización la satisfacción con relación a aspectos salariales y de mejora en los puestos de trabajo.

Encuesta de Percepción de Satisfacción

La Encuesta de Percepción de Satisfacción fue aplicada a una muestra de quince personas conformada por personal que contaba con más de seis meses de antigüedad dentro del proyecto. Ello, debido a que hubo un 50% de rotación de personal desde Diciembre del 2010.

Se evaluó la satisfacción de los individuos como integrantes del proceso de tercerización de servicios de RR.HH., a través de nueve preguntas relacionadas con cuatro categorías distintas que son la comunicación, el compromiso, la valoración y la motivación.

El gráfico muestra en la barra inferior horizontal la enumeración de las preguntas del 1 al 9 y en la barra vertical del lado izquierdo, se observan los parámetros de valoración de la escala de Lickert, siendo 5 el puntaje más alto y 1 el más bajo.



Valor Promedio: 2.5

Valor Obtenido: 1.98

De acuerdo a los promedios obtenidos del análisis realizado dentro de cada dimensión, observamos que las preguntas 1 y 6 relacionadas con la dimensión de la comunicación obtuvieron un promedio de 2 de la escala de Lickert. De manera que el grupo considera que la Consultora rara vez los mantiene informados acerca de hechos importantes que ocurren y que rara vez perciben una comunicación adecuada y fluida entre la Consultora y la Empresa.

La dimensión del Compromiso conformada por las preguntas 2, 7 y 9 obtuvo un promedio de 2.3 dentro la escala de Lickert. Por tanto, los individuos del grupo tercerizado reconocen que rara vez la asignación de tareas, manejo de personal y coordinación de funciones ejercidas por el personal de la Consultora a cargo del proyecto, logran satisfacer sus necesidades, y que la Consultora rara vez cumple con las obligaciones estipuladas en el contrato.

La dimensión de la valoración que contiene a las preguntas 3 y 4 obtuvo un promedio de 1.7 dentro de la escala de Lickert. Por tanto, se considera que la Consultora nunca satisface las necesidades de crecimiento profesional del equipo, ni considera, responde o incentiva con interés a las ideas, propuestas y sugerencias planteadas por los empleados.

Por último, las preguntas 5 y 8 que conforman la dimensión de la Motivación obtuvieron un promedio de 1.7 en la escala de Lickert, lo cual denota que las necesidades económicas del grupo no son satisfechas, ya que consideran que la remuneración que reciben no es acorde al desempeño de sus tareas y que no se les brinda planes de compensaciones y beneficios que no sean de índole económico.

Síntesis de la Encuesta de Percepción de Satisfacción

El resultado obtenido es que rara vez se cumplen con las expectativas de satisfacción del grupo encuestado ya que el promedio de satisfacción obtenido dentro del equipo es de 1.98, siendo el valor promedio 2.50. Por tanto, se evidencia que existe un valor por debajo de la media esperable y que los individuos encuestados que cuentan con más de seis meses de antigüedad dentro del proyecto, perciben que la Consultora rara vez se preocupa por establecer procesos comunicativos, a través de los cuales puedan mantener un compromiso permanente y demostrar que existe una valoración hacia los requerimientos del equipo, a fin de motivarlos para satisfacer sus necesidades.

Integración de los Análisis Realizados en las distintas Técnicas Implementadas

Luego de realizar un análisis de la información obtenida de la triangulación de los datos provenientes de la aplicación de la metodología cuanti y cualitativa, es decir de las entrevistas en profundidad, las encuestas de Toro y las encuestas de Percepción de Satisfacción efectuadas, llegamos a las siguientes conclusiones:

Para la Empresa los beneficios de tercerizar los servicios de RR.HH son varios. Entre ellos se destaca el contar con menos cantidad de personal efectivo, siendo las Consultoras quienes tienen que hacerse cargo de la administración de los recursos tercerizados en su totalidad. Sin embargo, cabe resaltar que además del ahorro de costos, el tema legal es otro factor por el cual optan por trabajar con proveedores de servicios, ya que dicha responsabilidad recae sobre las Consultoras.

Por otro lado, los directivos consideran que los proveedores de servicios de RR.HH se encuentran en la capacidad de ofrecerle al empleado tercerizado los beneficios que la Empresa no le puede brindar, ya que existe una política inequitativa donde solo se trata a los empleados que forman parte del negocio Core como estrellas. Sin embargo notamos una contradicción dentro de este punto, ya que el directivo entrevistado reconoce que existe una falta de compromiso por parte de las consultoras hacia sus recursos, la cual denota una falta de vinculación que conlleva a que surjan situaciones en donde los individuos sufren por no tener un sentido de pertenencia y se muestran desmotivados al sentir que sus necesidades no son satisfechas dentro de un contexto laboral que no les resulta favorable.

Si bien la Consultora se apoya en las figuras del Project Manager y de la persona encargada de la Retención del Talento como nexos comunicadores, observamos que el personal tercerizado es quien tiene que tomar la iniciativa para mantener contacto con ellos a fin de comunicarles sus necesidades y requerimientos.

Asimismo, el grupo percibe que el Project Manager no cuenta con capacidades de liderazgo, ni con la preparación o experiencia necesaria para ocupar el cargo por la cual tienen una imagen descalificadora de la autoridad.

Por otro lado, constatamos que desde que se inició el proyecto se presentaron varias falencias por parte de la Consultora vinculadas a fallas en la comunicación. Un ejemplo de ello se dio durante el proceso de migración, en donde la persona encargada de mantener contacto con los gerentes radicados los Estados Unidos, no proporcionó la información correcta respecto a las funciones laborales a ser desarrolladas por el equipo tercerizado, lo cual trató de justificar afirmando que no dominaba en su totalidad el idioma inglés y que por tanto no había logrado entender de manera correcta la información que se le dio.

La Consultora designó responsabilidades importantes a una persona que no estaba debidamente preparada para ejercer la posición como nexo comunicador, lo cual ocasionó que la información difundida al resto del personal contratado no fuese correcta y que creyeran que iban a desarrollar tareas de otro tipo. A la larga, esta situación generó una rotación de personal dentro del proyecto.

Los resultados de la Encuesta de Percepción de Satisfacción reflejan que el grupo considera que la Consultora rara vez satisface sus necesidades a través de los procesos comunicativos establecidos, y que rara vez perciben que se establezca una comunicación ordenada y fluida entre la Consultora y la Empresa. Por otro lado, se considera que rara vez se administra al personal de manera efectiva, de modo que logren satisfacer sus necesidades.

Asimismo, notamos una falta de apoyo existente por parte de la Consultora y de la Empresa en lo que a procesos de capacitación se refiere, ya que se tomó la decisión de que el proyecto empezara a funcionar en nuestro país antes de que la oficina estuviera completamente equipada y contara con los sistemas y herramientas necesarios para que los

empleados pudieran desempeñar debidamente sus labores. Esto condujo a que no se pudiera contar con personal bien preparado que estuviera en la capacidad de ofrecer un servicio adecuado.

De acuerdo a los promedios obtenidos en la encuesta de Percepción de Satisfacción, notamos que el grupo considera que nunca se satisfacen las necesidades de crecimiento profesional del equipo y que tampoco reciben incentivos que respondan con interés a las ideas, propuestas y sugerencias que plantean.

Los resultados obtenidos en la encuesta de Toro, demuestran que dentro de las condiciones motivacionales internas se destaca la necesidad del grupo por ser reconocidos a través del trabajo principalmente, buscando obtener de los demás atención, aceptación y valoración. Como valores promedio le siguen el logro y la afiliación. Y en lo que respecta al resto de las variables, es decir, el poder y la auto realización, se observó que el equipo obtuvo valores medios – bajos.

Dentro de los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo se destacaron la requisición y la expectación. Ambos factores están relacionados con medios utilizados de modo independiente para obtener beneficios propios, y no tanto con modos de comportamiento orientados a darle beneficios a la organización, tales como la dedicación a la tarea, la aceptación a la autoridad y la aceptación de normas y valores. Cabe mencionar que los valores de estas variables se encuentran dentro del promedio esperado, donde el grupo obtuvo valores medios – bajos.

Así también, se observó que existe una necesidad de pertenencia y de afiliación por parte de los empleados que forman parte de proyectos tercerizado, ya que perciben que los empleados efectivos reciben un mejor trato, mayores beneficios y una mejor remuneración por parte de la Empresa. Esto denota que las necesidades personales y económicas del grupo no son satisfechas, ya que consideran que la remuneración que reciben no es acorde al desempeño de sus tareas y que no se les brinda planes de compensaciones y beneficios que no sean de índole económico.

Luego de realizar el análisis de los resultados obtenidos dentro de las condiciones motivacionales externas, observamos que la variable del salario resultó ser bastante superior al promedio fijado, de manera que esto nos demuestra que el dinero se constituye como el factor de motivación de mayor importancia para el grupo tercerizado. La promoción obtuvo un valor promedio, mientras que las variables de grupo de trabajo y supervisión obtuvieron valores medios – bajos.

La variable del contenido del trabajo se encuentra ubicada en la base inferior, aunque dentro del promedio esperable. Esta apreciación resulta significativa para la organización, ya que indicaría un dato importante a ser tenido en cuenta por la organización para su consideración y afirmación.

Luego de hacer una evaluación de los resultados obtenidos, logramos identificar varias falencias en el proceso de tercerización. En primer lugar, observamos una ausencia de trabajo en conjunto por parte de la Consultora y de la Empresa, ya que no existe una responsabilidad compartida entre ambas partes sobre el grupo tercerizado. La preocupación principal de ambas partes radica en obtener beneficios propios, por tanto, todo este conjunto de factores conlleva a que exista desmotivación en el grupo, que los individuos no se sientan parte de nada, y que por ende, se brinde un mal servicio al cliente.

En segundo lugar se observó que existe una falta de comunicación por parte del Project Manager y de la persona encargada de la Retención de Talento hacia el equipo, y que los mismos no se encuentran totalmente capacitados para atender y manejar las necesidades de la gente. Por otro lado, no demuestran tener una política orientada hacia la gente en donde se les haga saber que su contribución al proyecto es valiosa y que se reconocen las labores ejercidas, de manera que logren generar una mayor motivación para la realización de las tareas.

Asimismo, constatamos que el grupo tercerizado busca obtener el reconocimiento por parte de la Consultora y de la Empresa, a través de medios individuales, que tienen como objetivo plantear, requerir y persuadir, esperando obtener de la organización la satisfacción de recibir mejores ingresos salariales y tener una mejora en lo que se refiere a los puestos laborales.

Si bien se reconoce que la tercerización de servicios de RR.HH es una solución por la cual irán optando cada vez más las empresas, consideramos que la misma debe ser manejada a través de una responsabilidad compartida en donde el proveedor de servicios y la organización trabajen en equipo para que la misma sea exitosa y sea más positiva para el grupo humano.

Los resultados obtenidos serán comparados con las teorías de los autores seleccionados dentro del capítulo del Marco Teórico y el Estado del Arte, a fin de verificar si concuerdan con lo que las mismas proponen. Ello nos permitirá comprobar si lo que sostiene nuestra hipótesis se cumple o no, es decir, verificar si el nivel de satisfacción obtenido en un proceso de tercerización depende del tipo de gestión de Recursos Humanos, y evaluar cómo se manifiesta en la situación investigada.

Capítulo IV

Resultados Obtenidos

4. El Valor de Los Recursos Humanos dentro de la Empresa

Al efectuar un análisis del tema del valor de los Recursos Humanos dentro de la Empresa que nos concierne, comparando las teorías de los autores citados con la información que obtuvimos en las entrevistas en profundidad aplicadas al Gerente que cumple un rol representativo vinculado al proyecto, al ex empleado de la Consultora a cargo del proceso de selección de personal y a una de las integrantes del proyecto que fue enviada a los

Estados Unidos para participar del proceso de migración, pudimos obtener los siguientes resultados:

Observamos que contrario a lo que sostiene Ulrich, el profesional de RR.HH que presta los servicios tercerizados no es considerado como **socio estratégico**, en cuanto no consideran a los procesos de RR.HH como parte del negocio Core, donde se contemplan negocios que sí generan valor. Sin embargo, si consideran a la Consultora como **aliada**, aunque de forma parcial, no integrada en un proyecto global, en la medida que tiene poder sobre el manejo de información y aspectos legales.

La Empresa tampoco considera que el grupo de personas de la Consultora que está a cargo del proyecto esté conformado por **expertos administrativos**, ya que no se preocupan por crear procesos que les permita ejercer una administración de personal más efectiva que se alinee con los objetivos de la organización. Como consecuencia, los directivos de la Empresa consideran que la Consultora debería involucrarse más, creando planes de acción que le permita efectuar un management apropiado de sus Recursos Humanos.

En lo que concierne a la función de **adaliid de los empleados**, la Empresa considera que existe una falta de compromiso por parte de la Consultora hacia el personal ya que no mantienen un trato o interacción frecuente, lo cual se traduce en una falta de integración y sentido de pertenencia por parte del grupo tercerizado. Los directivos de la Empresa señalaron que su organización en cambio sí se preocupa por realizar actividades de camaradería que produzcan incentivos en sus empleados efectivos.

Respecto a la **capacidad de adaptación**, Ulrich sostiene que la misma puede reconocerse en tres niveles: a través de iniciativas, procesos o adaptaciones culturales. Si bien la responsabilidad del manejo de los RR.HH recae en su totalidad sobre la Consultora, en un principio la misma tenía que seguir los lineamientos dictados desde los Estados Unidos, por tanto no tenían la libertad de ejercer cambios en los procesos de trabajo .

Sin embargo, es importante mencionar que hubo un cambio en la estructura del equipo ya que luego de transcurrido un año, la Consultora optó por hacer una reducción de puestos por un tema de ahorro de costos. Ello, bajo el consentimiento de la Empresa, quien hace

entrega de una remuneración mensual por los servicios recibidos y no por la cantidad de empleados que trabajen en el proyecto.

La adaptación cultural no fue exitosa en un principio ya que la barrera del idioma era considerada como un inconveniente. Las personas que desempeñaban funciones en el área del Call Center no tuvieron el tiempo suficiente de recibir una capacitación adecuada ni dominaban el idioma inglés en su totalidad. Por ello los clientes se mostraban descontentos al enterarse que la Empresa había decidido trasladar el proyecto a la Argentina, y al no recibir un servicio de calidad.

Al hacer un análisis de **los tipos de gestión** descritos por Cortese³⁹, observamos que el que más se asemeja a nuestro caso de estudio es el del **Proveedor de Servicios** ya que la Empresa contrata a la Consultora para que se haga cargo de la administración de personal del proyecto tercerizado. Sin embargo, contrario a lo que el autor sostiene como significativo a cumplirse, no se demuestra mayor interés por tener una provisión de servicios eficaces en lo que se refiere a este tipo de proyectos.

De manera que este tipo de gestión **se aleja** de la concepción que se tiene de **aliado del negocio**, ya que si bien se realizan evaluaciones de carácter anual sobre los procesos ejercidos por la Consultora, la organización no pone mayor énfasis en la medición del desempeño del personal a cargo del proyecto, no consideran que la gestión de RR.HH aplicada tenga algún tipo de impacto sobre la estrategia del negocio ni que agregue **valor** al aportar elementos innovadores a los procesos implementados.

Por ende, verificamos que el proveedor de servicios de RR.HH no cuenta con las **competencias** requeridas para ser considerado como **activista creíble**, ya que la gestión de RR.HH aplicada no genera resultados de valor para la organización. Ello conlleva a que se construyan relaciones de confianza con la Empresa en lo que a manejo de información y aspectos legales se refiere, pero no sobre los procesos de administración de personal, ya que la misma considera que la Consultora **no se involucra** lo suficiente con sus empleados.

³⁹ Cortese, H. (2007). *Coaching & Aprendizaje Organizacional. Mitos y Realidades de una Época*. Buenos Aires: Temas.

Por tanto, la Consultora no implementa políticas de trabajo que generen valor para la Empresa como ejecutor operativo y no fomenta el talento de los miembros del equipo, ni crea sistemas de compensaciones que puedan mantener motivado al personal. Esto ocasiona que los individuos se sientan desmotivados hacia el ejercicio de las tareas, lo cual conlleva a que no sean correctamente realizadas y haya una baja en la **productividad**. Asimismo, no pone en práctica una cultura de cambio, ya que no se crean procesos que se orienten a tener una mayor consideración por las necesidades de los trabajadores.

Por otro lado, al hacer un análisis del **Modelo de Puente HC** descrito por Boudreau y Ramstad⁴⁰, verificamos que la Empresa identifica a los negocios Core como los **recursos más valiosos** y optan por tercerizar los servicios que menos ganancias generan, ya que evalúan el **impacto** que implica contar con la menor cantidad de costo fijo posible, a fin de poder competir dentro del mercado, protegiendo e invirtiendo en el talento de los recursos que más ganancias generan. Por ende, no se involucran con los procesos de administración de personal de los proyectos tercerizados.

En el año 2004 la cantidad de personal en la sede de la Empresa en Argentina creció, pasando de ser 3,000 a 9,000. Si todos estos empleados hubieran sido efectivizados, tendrían que haber contratado a más personas para el sector de RR.HH que pudiera atenderlos.

En este caso, la estrategia por la que se optó fue la de trabajar con una Consultora de RR.HH que pudiera hacerse cargo de los recursos ofreciendo los mismos servicios a un menor costo, tercerizando los proyectos que menos ganancias dejaban para la compañía, y reteniendo el talento de aquellos recursos que produjeran mayores ganancias para la organización.

A la Empresa le conviene contar con una menor cantidad de costo fijo y con una mayor cantidad de costos variables, ya que si se da un periodo de crisis importante, el tener un

⁴⁰ Boudreau, J. y Ramstad, P. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Estados Unidos: Harvard Business School Press. (Traducido por la tesista).

mayor porcentaje de capital variable producirá menos pérdidas. Si un empleado firma un contrato con la organización por diez años, se convertirá en un costo fijo para la misma durante ese período, así el negocio fracase. En cambio, si un empleado firma un contrato de tres años con una empresa proveedora de servicios de Consultoría, se convierte en un costo variable y es más fácil reincidir el contrato.

La Empresa reconoce que la **eficacia** de tercerizar se vincula con no tener que dedicarle tiempo a tareas de RR.HH que no generan un valor agregado diferencial, lo cual produce un ahorro de costos. Si se genera algún tipo de problema con los empleados, toda la carga de responsabilidad cae sobre la empresa que vende los servicios de RR.HH, por tanto no tienen ningún tipo de participación sobre la gestión del personal que desempeña tareas que no pertenecen al Core del negocio.

Con respecto a la **efectividad**, podemos decir que la Empresa evita generar personal descontento sobre grandes estructuras al no poder tratarlos como “estrellas”. Con ello observamos que existe una **cultura** en la que sólo los empleados que forman parte de los negocios Core, es decir que son considerados como el recurso que hace el negocio, son tratados como tales. De manera que la Empresa no le exige como requisito a la Consultora que siga sus lineamientos de RR.HH sobre el personal que brinda servicios tercerizados.

Un ejemplo de ello es que los beneficios para los empleados contratados por la Consultora son prácticamente nulos en comparación a los beneficios con los que cuenta el personal efectivo de la Empresa. Por ende, los empleados directos cuentan con la posibilidad de participar en workshops, actividades de capacitación, recreativas, etc. En cambio, los empleados contratados por la Consultora no cuentan con ninguno de estos beneficios, aún cuando desempeñan funciones dentro de la misma organización.

Si la Empresa no está en condiciones de darles a los empleados un cierto nivel de trato y beneficios, y el empleado está descontento, todos pierden. Por ello consideran como **política efectiva** el contratar a una Consultora que les pueda brindar aquellos beneficios que la Empresa no puede ofrecer a todos por igual.

Para el caso de los proyectos tercerizados, la Consultora cuenta con un especialista encargado de la Retención del Talento, el cuál es contactado de forma on demand, es decir, si el empleado lo solicita. Esta persona es el **nexo** entre la Consultora y el Cliente, y el puesto fue creado para que el recurso humano no se sienta tan ajeno, tenga un **sentido de pertenencia** y para que canalice las necesidades del empleado y las transmita a la Consultora.

Sin embargo, dicha persona se encuentra ubicada en las oficinas de la Consultora y no está presente en la Empresa. La única oportunidad en donde se da un contacto personal es cuando ésta persona acude a la Empresa para entregar los recibos de sueldo a fin de mes. Por tanto, observamos que la Consultora tampoco se involucra en su totalidad con la gestión del personal, ya que dicha persona sólo realiza visitas de carácter mensual y no se encuentra disponible todas las veces que el personal la contacta.

Es importante mencionar que además de la persona encargada de la Retención del Talento, está también presente el Project Manager quien tiene como función transmitir las necesidades de los empleados hacia la Consultora y viceversa. No obstante, se pudo observar que esta persona tampoco mantiene un contacto frecuente con el grupo tercerizado, ya que asume una posición distante con el equipo.

Modelo de Puente HC de la Empresa

Impacto	Tercerizar servicios no Core	Conservar negocios que generan valor
	Mantener recursos y procesos que dan ganancia	Protegerse de la crisis
	Retener talento Core	Tener menor cantidad de costos fijos
Efectividad	Falta de interacción con grupo tercerizado	Debe haber interacción de ambos lados
	Buen trato al recurso Core	Generan mayores beneficios económicos
	Políticas no equitativas para todos los empleados	Efectivos: Si Tercerizados: No

Por consiguiente, según lo que sostiene Ulrich⁴¹, la Empresa reconoce a la Consultora como **aliada** debido a que maneja **información** de carácter confidencial y asume responsabilidad total sobre asuntos **legales**. No obstante, **no reconoce** a la Consultora como **socio estratégico**, ya que se considera que los procesos de RR.HH efectuados por la misma no generan valor agregado. Asimismo, consideran que dichos procesos deben ser llevados a cabo con mayor eficacia a fin de que logren tener una mejor administración de sus recursos.

Siguiendo las investigaciones de Cortese⁴², constatamos que la Empresa contrata a la Consultora como Proveedor de Servicios para que se encargue de la gestión del personal del proyecto tercerizado. No obstante, no reconocen a la Consultora como **Activista Creíble**, ya que **no** consideran que la gestión de RR.HH aplicada **agregue valor** al negocio, debido a que los profesionales que ejercen la administración de personal carecen de las competencias necesarias.

Bodreau y Ramstad a su vez plantean que la Empresa identifica a los negocios Core como los **recursos más valiosos** del Modelo de Puente HC, evaluando contar con la menor cantidad de costos fijos posibles, tercerizando actividades que no forman parte del negocio principal, decidiendo retener sólo el talento que genere mayores ganancias como estrategia antes una posible crisis. De esta manera, consideran que el contar con el servicio de proveedores externos les permite tener un **ahorro de costos**, haciendo posible que inviertan sólo en negocios que generan valor.

Esto conlleva a que exista una **política inequitativa** para los empleados, una **cultura** dónde sólo el recurso Core es tratado como estrella y una **ausencia de interacción** con el personal que pertenece a los proyectos tercerizados.

⁴¹ Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Edit. Granica.

⁴² *Ibíd*em

4.1 Inversión en el Aprendizaje del Grupo Tercerizado

Al hacer una evaluación de las teorías de los autores que abordan el tema del aprendizaje dentro de la empresa, junto a las entrevistas en profundidad realizadas al Gerente que cumple un rol representativo vinculado al proyecto, al ex empleado de la Consultora a cargo del proceso de selección de personal y a una de las integrantes del proyecto que fue enviada a los Estados Unidos para participar del proceso de migración, obtuvimos los siguientes resultados:

Al existir un sistema de gestión donde se observa una ausencia de responsabilidad compartida sobre el grupo tercerizado por parte de la Empresa y del proveedor de servicios, observamos que no se realiza una evaluación de la eficacia de los **procesos implementados** durante el periodo de capacitación, a fin de verificar si los mismos logran **desarrollar un aprendizaje** dentro del grupo. Como consecuencia, los individuos no están bien preparados para ofrecerles un buen servicio a los clientes.

Por otro lado, durante el proceso de migración, hubo una ausencia de **factores hard**, ya que no se preparó un **planeamiento estratégico** apropiado que incluyera una descripción de puestos por ejemplo. Las personas que viajaron a los Estados Unidos para recibir capacitación, no estaban al tanto de qué posiciones iban a ocupar dentro del proyecto. Lo mismo sucedió con las personas que iban ingresando al proyecto, ya que la Consultora no les advirtió con claridad qué tipo de tareas iban a desempeñar, ni cuál sería el cargo a ocupar. Sólo explicaron a grandes rasgos que se tratarían de tareas de logística.

Asimismo, hubo una ausencia de **factores soft** durante el proceso de aprendizaje ya que no se puso énfasis en la **comunicación, la escucha y la empatía**, considerados como factores necesarios para potenciar el desarrollo de las capacidades individuales y grupales para el aprendizaje. Los integrantes del proyecto manifestaron haber sentido una falta de apoyo por parte del Project Manager y por parte de la Consultora, quienes no tomaron en cuenta las necesidades y pedidos desde los inicios. Esto ocasionó que hubiera **desmotivación** entre el personal tercerizado.

Observamos también que las **tareas** que comprenden el proyecto son **mecánicas y poco desafiantes** para el personal que las ejecuta. En los Estados Unidos, dichas funciones eran desempeñadas por personas con perfiles técnicos; en cambio, cuando el proyecto fue trasladado a Buenos Aires, se contrató a gente sobre calificada para realizarlas. Los grupos de Facturación y de Planeación y Distribución de Partes estaban conformados por profesionales que en vez de realizar actividades básicas de data entry rutinarias y poco motivadoras, preferían desarrollar tareas en las que pudieran demostrar sus capacidades.

El grupo del Call Center también estaba conformado por algunas personas que estaban sobre calificadas y que se hallaban en la capacidad de desarrollar tareas de tipo administrativo. El no contar con tareas desafiantes que produjeran algún tipo de aprendizaje, originó que hubiera una gran **rotación de personal**, lo cual no permitió que el grupo alcanzara el nivel de experiencia necesaria para lograr una mayor **productividad**.

Siguiendo la teoría de La Quinta Disciplina de Peter Senge⁴³, constatamos de igual manera que existe una falla en la disciplina del **Dominio Personal** dentro del proyecto analizado, ya que tanto la Empresa como la Consultora no señalan que invertir en el aprendizaje o el desarrollo del talento sea una prioridad. Por tanto, observamos que no se establece una conexión entre el **aprendizaje personal y organizacional**, generándose un desperdicio de los recursos debido a la falta de compromiso hacia el personal.

En lo que respecta a la disciplina de los **Modelos Mentales**, observamos que a raíz de la crisis de los noventa la Empresa adquiere la idea de invertir sólo en los recursos que generaban **mayor cantidad de ganancias** para la compañía, es decir en el grupo que conforma el negocio Core, tercerizando todos aquellos servicios que no produjeran ganancias rentables y que no formaran parte del negocio principal a proveedores de servicios.

Asimismo, no existe una buena **estructura de redes de comunicación**, debido a que el Project Manager, quien tiene que cumplir con la función de ser el intermediario entre la

⁴³ Senge, P. (1994). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Edit. Granica.

Empresa y la Consultora, mantiene una posición distante y no comparte sus visiones con el grupo tercerizado. Por otro lado, la persona de la Consultora encargada de retener el talento tampoco se muestra accesible a mantener un contacto con el grupo todas las veces que se le solicita debido a la cantidad de reclamos y quejas existentes por parte del personal. Por tanto, podemos decir que no existe una **Visión Compartida**, reconocida por Senge como la tercera disciplina.

Si bien el desempeño laboral es medido a través de métricas dentro del proyecto, observamos que la inversión en el talento y el desarrollo de capacidades individuales y grupales para que se produzca el aprendizaje en equipo es inexistente. El proceso de capacitación individual fue escaso, tanto para las personas que viajaron a los Estados Unidos para participar de la migración del proyecto hacia Buenos Aires, como para el resto de los integrantes que fueron ingresando al proyecto. Esto debido a que no se contó con una **planificación eficiente** que les permitiera contar con un margen de tiempo adecuado. El no contar con procesos de capacitación individual adecuados, trajo como consecuencia que exista una falencia en la cuarta disciplina, es decir en el **Aprendizaje en Equipo**.

La Empresa brindó el espacio necesario para trabajar, pero no las herramientas requeridas, tales como computadoras por ejemplo, las cuáles se entregaron una semana después de haberse instalado el proyecto. Por tanto, los supervisores tuvieron que encontrar la mejor forma para poder impartir la capacitación sin contar con el apoyo de la Consultora y de la Empresa. El proceso de aprendizaje en este caso fue importante, ya que se trataban de tareas que tenían que ser re transmitidas al personal de Buenos Aires y no hubo una capacitación formal.

Por último, constatamos que la Disciplina del **Pensamiento Sistémica** que comprende a las cuatro disciplinas descritas previamente, no se practica sobre el proyecto tercerizado, ya que la Empresa y la Consultora no trabajan en conjunto para crear estructuras que logren modelar los actos individuales que posibiliten que surjan interrelaciones personales que influyan sobre la conducta de sus integrantes para lograr que germine un aprendizaje.

A manera de resumen podemos decir que ni la Empresa o la Consultora optan por darle la debida importancia a los procesos de aprendizaje dentro del grupo tercerizado, por lo cual

no se apuesta por una mejora de los procesos aplicados. Los modelos mentales adoptados por la Empresa no contemplan una orientación hacia la estimulación de un aprendizaje situacional por medio de la implementación de factores hard, identificados como herramientas que derivan del proceso de aprendizaje, ni a través de factores soft, que tienen que ver con la **inversión en el talento humano** y en el potenciamiento de las capacidades individuales y grupales.

De igual modo, constatamos que la Empresa y la Consultora no ponen en práctica los cinco componentes descritos por Senge sobre el grupo tercerizado. Así, pudimos observar que no existe una construcción de la visión compartida por parte del líder o de la Consultora hacia el equipo, lo cual denota una falta de **comunicación** y de **compromiso** hacia el personal. Tampoco se rompe con modelos mentales en lo que se refiere a proyectos tercerizados, ya que la Empresa sigue optando por prestar toda su atención sobre los grupos que generan mayores ganancias.

No existe un aprendizaje en equipo que permita contar con individuos mejor preparados que puedan potenciar sus capacidades, ni existe un dominio personal por parte de la Consultora o de la Empresa, ya que no apuestan por el crecimiento de sus integrantes, generando un desperdicio de sus recursos y **falta de motivación**. Por ende, no practican la disciplina del Pensamiento Sistémico, ya que no tienen en cuenta las otras cuatro restantes.

4.2 El Comportamiento de los Individuos dentro de la Empresa

Al hacer un análisis de las teorías citadas que hablan acerca del comportamiento humano dentro de las empresas, junto a la entrevista en profundidad realizada a una de las integrantes del proyecto que viajó a los Estados Unidos para participar del proceso de migración, y a los resultados obtenidos en la Encuesta de Satisfacción, pudimos obtener los siguientes resultados:

Siguiendo la teoría de Keith Davis y John Newstrom⁴⁴ acerca del **comportamiento organizacional**, junto con los resultados obtenidos de la Encuesta de Percepción de Satisfacción aplicada al grupo, pudimos observar que al no haber ningún miembro de la Consultora presente en la Empresa y al contar con un líder que no interactúa de manera frecuente con su equipo de trabajo, el lenguaje compartido entre ambas partes es casi inexistente. Por tanto resulta difícil que se pueda **describir** de manera acertada las causas del porqué de la conducta que tienen los miembros del equipo.

Constatamos que desde que se inició el proyecto la Consultora no transmitió la **información correcta** a los empleados del grupo tercerizado, al aseverar que las funciones a desempeñar no se relacionaban con tareas de Call Center y al no transmitir una descripción detallada de los puestos de trabajo. Por ende, la Consultora podría llegar a **comprender** el porqué de la existencia del descontento dentro del grupo, ya que la desmotivación que tienen se ve reflejada en su comportamiento.

El año pasado se realizó una encuesta de **Clima Laboral** que reflejó el **malestar** de los empleados respecto a ciertas situaciones que ocurrían dentro del proyecto. Una vez que se obtuvieron los resultados, un integrante de la Consultora se acercó a las oficinas de la Empresa para hacer entrega de los mismos al Project Manager y a los supervisores.

A pesar de las deducciones obtenidas, no se tomaron acciones para tratar de revertir el sentimiento grupal. Esto conllevó a que se diera una alta **rotación** de personal, lo cual ocasionó que no hubiesen suficientes empleados para atender a los clientes, razón por la cual el mismo estuvo a punto de ser trasladado a la India a principios del 2011, ya que no se tomaron las **acciones preventivas** necesarias.

Con respecto al nivel de **control** que se tiene sobre el **rendimiento** del personal del proyecto tercerizado, observamos que si bien se efectúan reportes que son enviados a los Estados Unidos y la Empresa revisa que se cumplan con las métricas establecidas para estar al tanto de nivel de **productividad**, constatamos que no existe ninguna persona que se

⁴⁴ Davis, K y Newstrom, J. (2000). *Comportamiento Organizacional*. Estados Unidos: Edit. Mc Graw – Hill.

preocupe por darle impulso al trabajo en equipo o al desarrollo de las habilidades de los empleados.

De igual modo, verificamos que el modelo de comportamiento organizacional que más predomina dentro del equipo es el **Modelo de Custodia**. Por un lado tenemos al grupo tercerizado cuya prioridad principal es la económica, y por otro, tenemos a la Consultora que se aprovecha de las **necesidades del personal** y de la falta de seguridad que surge en ellos, como consecuencia de la falta de estabilidad laboral que se hace presente dentro de un contexto económico inestable, ofreciendo sueldos que no se ajustan a la realidad económica del país ni al perfil de los empleados.

Si bien la Consultora desde un principio contrató a personal sobre calificado para realizar tareas técnicas esperando ofrecerle a la Empresa un servicio de buena calidad, la realidad fue distinta, ya que al ser los **sueldos bajos** y los **beneficios escasos**, los individuos no se sintieron motivados y hubo mucha **rotación** de personal lo cual **afectó la productividad**.

Asimismo, al seguir la teoría de Schein⁴⁵ observamos que las tareas son vistas como una constante, mientras que el personal que las ejecuta es considerado como variable; esto debido a la naturaleza de las labores reconocidas como poco desafiantes y monótonas. Resulta **difícil** implementar un **rediseño de los cargos** que se **adapten a las capacidades** de las personas que las ejercen, ya que se tratan de tareas de data entry diseñadas para ser efectuadas por perfiles técnicos. Sin embargo, la Consultora sigue contratando personal sobre calificado para que las realice. Ante la imposibilidad de crear condiciones que hagan que los individuos sientan que sus necesidades de auto realización y crecimiento están siendo satisfechas, las tareas son realizadas **sin motivación** produciendo resultados de mala calidad.

Asimismo, pudimos verificar que no se respeta el **Contrato Psicológico** del que habla el autor, ya que los empleados no consideran las necesidades implícitas de la Consultora y de

⁴⁵ Schein, E. (1988). *Psicología de la Organización*. Estados Unidos: Edit. Prentice – Hall.

la Empresa, mientras las mismas ignoran las necesidades de los trabajadores. No se le hace sentir al empleado que es útil y que contribuye con el negocio, y las expectativas de la Consultora de que los individuos acepten las normas impuestas tampoco son tomadas en cuenta.

Por tanto, no existe una negociación redefinida del mismo, ya que no se respeta el carácter dinámico y cambiante de las **necesidades del grupo**. Un ejemplo de ello lo pudimos observar en lo que concierne a cuestiones salariales, ya que no se dio un aumento de sueldo que se acomode a la realidad del país. Ante dicha situación se generan actitudes de protesta y rebeldía contra la autoridad por parte de los empleados, mientras que la Consultora por otro lado, amenaza con despedirlos.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la **Encuesta de Percepción de Satisfacción** aplicado al grupo tercerizado, constatamos que el resultado fue que rara vez se cumplen con las expectativas de satisfacción de los individuos, por tanto no existe una congruencia entre las expectativas que tienen los trabajadores con lo que la Consultora y la Empresa les pueden ofrecer y viceversa.

Al tomar los cinco factores descritos por Maristany, relacionados con el comportamiento humano dentro el trabajo, observamos que los individuos del equipo tercerizado se comportan de determinada manera en relación a las políticas aplicadas y al trato que reciben:

Actitud: Observamos que dentro del proyecto existe una actitud negativa como consecuencia del maltrato y la falta de consideración del Project Manager y de la Consultora. Se percibió un sentimiento de **ausencia de pertenencia** y de falta de equidad. Esto conduce a que el personal esté desmotivado y no haya un interés por cumplir con los objetivos laborales.

Satisfacción: Verificamos que los gerentes sí detectan dónde es que se presentan las dificultades; sin embargo no hacen nada por **satisfacer las expectativas** de los empleados.

Estado de Ánimo: Ante la falta de satisfacción de las necesidades básicas, falencias en la comunicación, ausencia de un sentido de pertenencia y la percepción de un trato no equitativo comparado con otros individuos que trabajan dentro de la misma Empresa pero forman parte de proyectos no tercerizados, constatamos que existe un gran malestar dentro del grupo analizado que genera un **mal estado de ánimo en general**, originando que las tareas no sean realizadas con eficacia ni con motivación.

Lealtad: Constatamos que no existe lealtad por parte de los empleados hacia la Empresa o hacia la Consultora, ya que no demuestran interés por cumplir con los objetivos impuestos en pro de la organización ni de permanecer en la misma, dándose una **alta rotación de personal**.

Dedicación: Se observó que los individuos realizan las tareas sin esfuerzo y sin voluntad debido que saben que no cuentan con **posibilidades de crecimiento** dentro de la organización o de ser efectivizados dentro de la Empresa.

La falla dentro de estos cinco aspectos junto a la falta de comunicación, las condiciones de trabajo, la ausencia de oportunidades de progreso y bajos sueldos origina que el personal muestre actitudes de rebeldía y que se cree una mala imagen del Project Manager y de la Consultora y de la Empresa. A su vez, no existe un trabajo en conjunto por parte de la Empresa y de la Consultora donde se efectúe un análisis de la situación laboral a fin de tomar medidas para que el **ausentismo** y la **rotación** del personal disminuyan, ni se demuestra preocupación por generar un ambiente de trabajo más favorable donde exista un mejor trato y apoyo por parte de los superiores.

Por ende, observamos que la Empresa y la Consultora no se valen del comportamiento organizacional como una herramienta que los ayude a comprender el comportamiento de los individuos del grupo tercerizado. Tampoco reconocen su importancia al no valerse del mismo para identificar maneras de potenciar las habilidades de los empleados, a fin de que puedan ejercer sus tareas con mayor efectividad.

Contrario a lo que establece Schein, la Consultora no crea las condiciones necesarias que hagan que los individuos sientan que sus **necesidades** están siendo satisfechas. De manera que no se respeta ni se re define el **contrato psicológico**, donde se establece implícitamente que los empleados buscan sentirse útiles, mientras que por el otro, la Consultora espera que se respeten sus políticas y normas. Tampoco se tiene en cuenta que las expectativas de cada una de las partes van cambiando a través del tiempo.

Por último, pudimos constatar que no se da un apoyo por parte del Project Manager, de la Consultora y de la Empresa en conjunto, que logren satisfacer las necesidades de los trabajadores. Por tanto, el comportamiento que presentan los individuos del grupo analizado está relacionado a las políticas aplicadas y al trato que reciben, transmitiendo un sentimiento de **ausencia de motivación**.

Al no contar con un contexto laboral que presente un ambiente de trabajo más favorable, un salario que se adecúe a la realidad económica del país y oportunidades de crecimiento laboral, se genera el **ausentismo** y la **rotación** de personal, lo cual afecta la estabilidad y la **productividad** dentro de la Empresa quien recibe los servicios del personal contratado.

4.3 Comunicación en la Empresa

Aplicando la teoría de los autores citados quiénes hablan acerca de la comunicación, junto a la entrevista en profundidad realizada a una de las integrantes del proyecto que viajó a los Estados Unidos para participar del proceso de migración, y a los resultados obtenidos en la Encuesta de Satisfacción, se pudo constatar lo siguiente:

Al evaluar las teorías de Davis y Newstrom, observamos que existen falencias en la **Comunicación Descendente** que proviene del Project Manager hacia el equipo, ya que no cuenta con las habilidades de comunicación que se requieren, no se muestra abierto al diálogo, ni comunica mensajes de manera efectiva. Se mantiene informado acerca de lo que sucede dentro del proyecto, pero a través de los supervisores, ya que mantiene poco

contacto con el resto del equipo, por lo cual no desarrolla un sentimiento de confianza hacia los trabajadores.

Tampoco da un feedback o retroalimentación relacionado con el desempeño laboral del grupo, a fin de constatar si están logrando alcanzar los objetivos laborales. Estos aspectos lo ven los supervisores en los reportes que se realizan cada mes y son enviados a los Estados Unidos. De manera que en la mayoría de los casos, el feedback se recibe desde los Gerentes en los Estados Unidos y no por parte de del Project Manager que se encuentra ubicado en la oficina.

Asimismo, pudimos observar que los mensajes que transmite el Project Manager con respecto a las decisiones que toma la Consultora, tienen cierta demora. Un ejemplo de ello lo pudimos observar en el caso de las personas que se encuentran desarrollando dos funciones a la misma vez, esto debido a la falta de personal. Dichas individuos se vienen preguntando hace varios meses cuándo serán cubiertos los puestos, ante lo cual hasta el día de hoy no han obtenido respuesta.

En lo que respecta a la Consultora, pudimos observar que también existen falencias en la comunicación. Durante el proceso de migración por ejemplo, la persona encargada de mantener contacto con los gerentes a cargo del proyecto en los Estados Unidos no dominaba el idioma inglés, por lo cual hubo un mal entendido con la asignación de puestos de las tres personas que fueron enviadas para recibir la capacitación. Por tanto, no recibieron **información objetiva** respecto a las tareas que iban a desempeñar.

Lo mismo ocurrió con las personas que estuvieron a cargo de la selección de personal de la Consultora, ya que les informaron a los integrantes del equipo que las tareas que iban a desempeñar eran de tipo administrativo y que no guardaban relación alguna con tareas de Call Center, cuando la realidad era otra. Esta situación generó malestar dentro del proyecto desde el principio, ocasionando que varias personas renunciaran y otras expresaran actitudes de rebeldía.

Con lo que respecta a la **Comunicación Ascendente**, observamos que son los empleados quienes inician el proceso de comunicación con el Project Manager, debido a la falta de

iniciativa del mismo. En la mayoría de los casos acuden a él para hacerle preguntas relacionadas con el proyecto, ya que sólo reciben la **información filtrada** a través de los supervisores y en algunos casos el mensaje llega distorsionado. Cuando no reciben una respuesta legítima de su parte, acuden a la persona encargada de la Retención del Talento de la Consultora, quien tampoco se encuentra disponible la gran mayoría de las veces que se le contacta.

Según las teorías de Isabel Pérez Jáuregui⁴⁶, observamos que existe una **comunicación ambigua** por parte del Project Manager hacia el equipo tercerizado, ya que no tiene en claro sus funciones como líder. Como consecuencia, se genera **rechazo** por parte del personal hacia esta persona y hacia la Consultora y la Empresa, quienes apañan este tipo de liderazgo.

Al respecto podemos decir que el Project Manager a cargo del grupo tercerizado no fue enviado por la Consultora a los Estados Unidos para recibir capacitación y participar del proceso de migración. Al no poder observar en vivo y en directo cómo era que los procesos y funciones eran llevados a cabo, tuvo que valerse de los conocimientos impartidos por los tres integrantes del proyecto que sí viajaron para capacitarse. La percepción que tuvo el resto del equipo ante esta situación, fue que esta persona no estaba preparada para ocupar el cargo de Project Manager.

Ante la ausencia de comunicación o respuestas a ciertos interrogantes que los miembros del equipo tenían, algunas personas hicieron llegar sus quejas a la Consultora y a los directivos de la Empresa radicados en los Estados Unidos, manifestando que el Project Manager no tenía un buen desempeño laboral ni capacidades de líder. Sin embargo, ambas partes se hicieron **cómplices** de la situación al aceptar este **tipo de liderazgo**. Esto generó un sentimiento de rechazo y descontento dentro del personal desde que se instaló el proyecto y que puede ser percibido hasta el día de hoy.

⁴⁶ Pérez Jáuregui, I. (2009). *Proyectos de Vida. La pregunta por el sentido en nuestra experiencia cotidiana*. Buenos Aires: Edit. Psicoteca.

Por tanto, tal como establece Paul Watzlawick⁴⁷, el tipo de comunicación que predominó dentro del proyecto desde el inicio es una **comunicación sin sentido** que la hace absurda e incomprensible, **fomentando el malestar y el sufrimiento**, que no permite que se potencie el desarrollo de los individuos del proyecto tercerizado.

En lo que respecta a la teoría de los Axiomas de Watzlawick, observamos lo siguiente:

Primer Axioma: Respecto a lo que sostiene el primer axioma, observamos que en ciertas situaciones el Project Manager se vio obligado a comunicarse con algunos miembros del equipo, aunque prefería no hacerlo, ya que sabía que no podría dar una respuesta específica a los interrogantes, hasta que recibiera la información concreta por parte de la Consultora.

Pudimos constatar un ejemplo de ello cuando se le consultó acerca del tiempo de espera para cubrir las posiciones vacantes, ante lo cual empleó técnicas descalificadoras tratando de cambiar de tema.

Segundo Axioma: Al realizar un análisis del segundo axioma, percibimos que dentro del vínculo comunicativo que existe entre los integrantes del grupo tercerizado, el Project Manager y la persona encargada de la retención de talento de la Consultora, quien cumple con la función de receptor descalifica el mensaje del emisor en la mayoría de los casos.

Los empleados **desconfían** de los escasos **mensajes comunicados** por el Project Manager y por la Consultora, por tanto tienen una visión negativa de los mismos. Por otro lado, no se le presta la debida atención a los mensajes emitidos por los empleados, ya que el mayor porcentaje está orientado hacia las quejas al ver que sus necesidades no son satisfechas.

Tercer Axioma: De acuerdo a lo que establece el tercer axioma, se observaron situaciones de conflicto laboral entre el Project Manager y alguno de los supervisores cuando se discutió el tema del aumento de sueldos, donde la estructura de flujo de información fue

⁴⁷ Watzlawick, P. (1985). *Teoría de la Comunicación Humana*. Barcelona: Edit. Herder.

diferente, por tanto adoptaron una interpretación propia del mensaje. Por consiguiente el comportamiento de cada uno fue distinto. El Project Manager actuó de manera agresiva, mientras el Supervisor actuó de manera pasiva.

Cuarto Axioma: El cuarto axioma sostiene que la comunicación no implica simplemente las palabras habladas; si no también la comunicación no verbal y analógica a la misma vez. Pudimos observar un ejemplo de ello cuando las veces que el Project Manager llega exaltado a la oficina y afirma que no está molesto.

Quinto Axioma: De acuerdo a lo que especifica el quinto axioma, se pudo verificar que en el caso de las relaciones complementarias son el Project Manager y los Supervisores quienes ocupan la posición primaria o superior, mientras el resto de los integrantes del grupo tercerizado ocupan la posición secundaria o inferior.

Luego de hacer un análisis de las teorías citadas, concluimos que tanto el Project Manager como la Consultora no le dan la debida importancia a los procesos comunicativos dentro del proyecto tercerizado, ya que no demuestra que la comunicación sea parte importante de su trabajo ni tienen una actitud positiva hacia ella. Por ende, surgen **bloqueos de información** y se generan **conflictos** que conllevan a que se den malentendidos.

El líder a cargo del proyecto no cuenta con las habilidades comunicativas necesarias, no tiene en cuenta las necesidades del personal, ni está abierto al diálogo. Por tanto no pone en práctica una política de comunicación abierta que prevengan fallas en la comunicación, tales como la filtración o la distorsión de los mensajes. De esta manera, constatamos que no existe un proceso efectivo de comunicación entre emisor y receptor, ya que la comunicación que predomina dentro del grupo tercerizado carece de sentido, ya que no existe un proceso de feedback donde se verifique que el emisor comprendió de manera correcta el contenido del mensaje.

4.6 La Motivación en el Grupo Tercerizado

Al hacer un análisis de las teorías tomadas de los autores que abordan el tema de la motivación y de los resultados obtenidos en la Encuesta Motivacional de Toro aplicada al grupo tercerizado, pudimos obtener la siguiente información:

Al adaptar la teoría de Matías Huergo Cornejo a nuestro estudio, constatamos que la Empresa sí cuenta con un departamento de RR.HH, pero sólo se ocupa de la administración del personal efectivo. El sector de RR.HH de la organización pide que las Consultoras que estén interesadas en brindarle un servicio, presenten una propuesta técnica de servicios a través de una licitación. Dichas propuestas son evaluadas por medio de un **Scorecard**, donde identifican cuáles son las fortalezas de cada una.

Los requisitos que deben cumplir es que sean empresas globales, que muestren altos estándares de integridad, que tengan **solvencia** y que se manejen por procesos que puedan ser evaluados por la Empresa. Esto lo miden por medio de una **Certificación de Normas** que demuestra que los proveedores de servicios son los mejores del mercado dentro de su especialidad. Una vez que eligen al vendedor de servicios con el cual se decide trabajar, éste pasa a formar parte de la nómina de proveedores. La duración del contrato entre la Empresa y la Consultora depende de cada proyecto; en el caso del proyecto analizado la duración del mismo es de tres años y tiene la posibilidad de ser renovado si la Empresa está conforme con los resultados obtenidos.

En lo que respecta a la tercerización de tareas, podemos decir que hasta el año pasado se establecía un **SLA (Service Level Agreement)** que implicaba que de todas las consultoras que formaban parte de la nómina de proveedores, la primera que lograra que la organización seleccionara a un candidato propuesto, obtuviera la titulación del recurso por tres meses. Luego de transcurrido este tiempo, la Empresa decidía si el recurso permanecería bajo la tercerización o si pasaría a ser efectivizado. En este caso, la responsabilidad de la administración de personal era **compartida** por ambas partes, es decir, por el departamento de RR.HH de la Empresa y por la Consultora. En el presente ya no se tercerizan tareas, salvo que sean temporales.

Sin embargo, la Empresa optó por seguir trabajando con Consultoras que proveen servicios de Recursos Humanos, con la finalidad de que sigan haciéndose cargo de los proyectos que menos ganancias generan, siendo en este caso la responsabilidad **solidaria**. Esto quiere decir que si la Empresa compra un servicio que provee la Consultora, la totalidad de la operación pasa a ser responsabilidad de la misma. De manera que a partir de este momento, la Consultora se hace cargo en su totalidad de la administración del personal tercerizado, mientras que el departamento de RR.HH de la Empresa se **desvincula** de dicha tarea.

Por otro lado, observamos que contrario a lo que sostiene Huergo Cornejo, ni el personal a cargo del proyecto tercerizado de la Consultora ni en el Project Manager exteriorizan al personal la importancia que el **factor humano** tiene para la compañía. Por ende, los individuos realizan sus funciones con desmotivación ya que no se sienten valorados, y no logran alcanzar los objetivos laborales fijados por la Empresa. De manera que no existe una política orientada a la gente ni un compromiso de parte de los líderes.

Asimismo, identificamos ciertos factores que generan insatisfacción dentro del grupo tercerizado, tales como la falta de **compromiso**, de **valoración**, ausencia de un **sentido de pertenencia**, de **integración** y de **comunicación**. Los indicadores a través de los cuáles se lograron identificar dichas unidades de significado fueron el **ausentismo**, la **rotación** de personal, el **clima laboral** y la falta de **motivación**.

Con respecto al tema de la motivación, pudimos observar que los individuos del proyecto tercerizado desarrollan impulsos motivacionales con relación al contexto laboral en el que se desenvuelven. En este caso, un ambiente donde muy rara vez se satisfacen las necesidades de los trabajadores y donde no se refuerzan los actos positivos de los empleados, ni se les brindan las herramientas y recursos necesarios para que tengan un buen desempeño, como por ejemplo, una buena capacitación. Como consecuencia, los individuos no dirigen su comportamiento hacia la realización efectiva de sus tareas ya que las ejercen con desmotivación.

De esta manera, podemos afirmar tal como sostiene Abraham Maslow, que las **necesidades no satisfechas** de los individuos influyen sobre su **conducta**. Y que a su vez, cada

necesidad ocupa una jerarquía y actúan sobre el comportamiento en distintos tiempos e intensidad, de acuerdo a la prioridad que se les dé. De acuerdo a las cinco categorías expuestas por Maslow, observamos que de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta de Toro, las necesidades predominantes dentro del grupo tercerizado son las de segundo nivel, donde se contempla la necesidad de **seguridad económica** en un 76%.

Por otro lado, las necesidades de tercer nivel que se relaciona con el amor, el sentido de pertenencia y participación social en el trabajo; las de cuarto nivel que guardan relación con las necesidades de autoestima y estatus; y las de quinto nivel que implican la realización personal y de satisfacción, no ocupan lugares predominantes de valoración dentro del grupo tercerizado.

Por tanto, las necesidades primarias siguen ocupando un lugar importante en los individuos ya que la necesidad económica no es satisfecha al ser los sueldos muy bajos. Las necesidades secundarias no serán una preocupación principal hasta que las primarias no sean satisfechas.

Contrario a lo que sostiene la teoría de Frederick Herzberg, observamos que los **factores motivacionales** tales como el sentimiento de logro, el reconocimiento, la responsabilidad y el progreso no generan satisfacción interna en los individuos del grupo tercerizado, de manera la relación entre lo **laboral** y la sensación de **satisfacción** es negativa. La consecuencia de dicha relación se basa en la naturaleza poco desafiante de las tareas, la ausencia de posibilidades de crecimiento dentro de la Empresa y el hecho de que no se tomen en cuenta las labores bien realizadas.

En lo que respecta a los **factores de higiene**, verificamos que la ausencia de los mismos si genera insatisfacción en los individuos y siempre estuvo presente desde que se inició el proyecto. Por tanto, las condiciones de trabajo fueron **inapropiadas** ya que no se contaban con las herramientas necesarias para realizar las tareas y la capacitación fue escasa. En la actualidad, por motivos de reducción de costos, existen personas que realizan dos tareas a la misma vez.

Las políticas de la Empresa no son equitativas con los grupos tercerizados, la actitud de los superiores es distante ya que existe una escasa relación interpersonal donde predomina la ausencia de la comunicación y los salarios siguen siendo bajos, por lo cual no se adecúan a la realidad del país. No podemos afirmar que la presencia de dichos factores genere satisfacción a corto plazo mientras se tienen, ya que el proyecto nunca los tuvo.

Tomando la teoría de Jaime Maristany, quien afirma que existen situaciones que pueden generar **desmotivación** en las personas dentro de las empresas, observamos que surgen contextos donde dicha situación se hace presente dentro del grupo analizado. Un ejemplo de ello son los cambios constantes por la **rotación** de personal, retención de información por parte del Project Manager, estándares de baja calidad de servicio, la sensación de recibir una remuneración no acorde a las tareas efectuadas y la monotonía de las tareas.

El autor afirma que los gerentes puedan tomar acciones para evitar este tipo de sucesos; sin embargo, constatamos que esto no sucede dentro del proyecto tercerizado. La **naturaleza** poco desafiante de las **tareas** hace poco posible que se pueda incluir a las personas en ciertas actividades laborales a fin de hacerles sentir que su colaboración es importante. Las oportunidades de **promoción** dentro del proyecto son **escasas** ya que no se cuenta con el personal suficiente para que cubra el puesto vacante y se contrata a personal externo.

Asimismo, existe incertidumbre respecto a la posibilidad de un **incremento salarial** y una falta de reconocimiento cuando las labores son bien realizadas. Por último, no se les da la oportunidad a los individuos de que expresen sus sentimientos y opiniones ya que existe **falta de comunicación**. Ni el Project Manager ni la Consultora logran motivar a las personas ya que no actúan sobre las necesidades que conllevan a que los individuos se sientan impulsados hacia la realización de algo. De manera que las necesidades de crecimiento, de pertenencia, de ser reconocido, de tener seguridad y de trascender no son satisfechas, lo cual genera una **falta de motivación** en las personas y que no cumplan con sus funciones laborales de manera efectiva.

Luego de aplicar el **Cuestionario de Motivación para el Trabajo** al grupo tercerizado, donde se analizan los medios que los sujetos implementan para alcanzar sus metas dentro del contexto laboral, obtuvimos los siguientes resultados:

Condiciones Motivacionales Internas

Reconocimiento: Dentro de este punto, se destaca la necesidad que tienen los individuos encuestados de que las otras personas reconozcan sus capacidades y conocimientos en un 70%.

Logro: El grupo obtuvo un 52% en lo que se refiere al logro, de manera que se manifiesta una necesidad promedio de aventajar a otros realizando tareas excepcionales. De acuerdo a la hipótesis de Toro, afirmamos que la naturaleza de las tareas conlleva a que los individuos consideren que las mismas no son lo suficientemente desafiantes, como para tratar de obtener logros a través de la realización eficaz de las mismas.

Afiliación: Se obtuvo un 51% dentro de esta variable, lo cual denota una intención promedio del equipo por obtener relaciones afectivas satisfactorias con otros compañeros de trabajo.

Poder: El resultado obtenido dentro de esta variable fue del 48%, por tanto observamos que existe una valoración medio - baja por parte de los individuos encuestados, de ejercer control y poder a través de posiciones de mando sobre otras personas.

Auto – Realización: El equipo obtuvo un 44% en lo que respecta a la necesidad de auto realizarse. Por tanto, verificamos que existe un deseo (un poco por debajo del promedio) de parte del grupo por mejorar sus habilidades y conocimientos personales dentro del contexto laboral en el que se desenvuelven.

Medios Preferidos Para Obtener Retribuciones Deseadas en el Trabajo

Requisición: Dentro de esta variable, el grupo tuvo un resultado del 63%, de manera que se destaca la necesidad que tienen los individuos de lograr algún tipo de retribución a través de acciones de persuasión, confrontación o solicitud personal.

Expectación: Los trabajadores obtuvieron un 54% dentro de esta variable, por lo cual constatamos que existe un nivel de expectativa un poco superior al promedio por parte del grupo, ante las acciones o determinaciones que tomen la Empresa o la Consultora.

Dedicación a la Tarea: El grupo demostró tener una valoración medio – baja en lo que se refiere a la dedicación y al esfuerzo que le atribuyen a sus tareas para realizarlas de manera efectiva, al obtener un 48% dentro de esta categoría.

Aceptación de Normas y Valores: En lo que respecta a esta variable, los individuos del proyecto tercerizado obtuvieron un 47% lo cual denota que tienen una aceptación por debajo del promedio, en lo que se refiere a la aceptación de las políticas y normas impuestas por la organización y a contribuir de manera mediana a que se logren los objetivos empresariales.

Aceptación de la Autoridad: Los trabajadores obtuvieron un 46% dentro de esta variable, lo cual demuestra que tienen un nivel de aceptación medio- bajo sobre las decisiones que toman las personas que tienen cierto nivel de autoridad dentro de la organización.

Condiciones Motivacionales Externas

Salario: Los integrantes del proyecto demostraron tener una necesidad económica relativamente alta ya que obtuvieron un 76% dentro de la variable del salario. Por tanto, observamos que los mismos tienen la necesidad de recibir una retribución económica justa que recompense su esfuerzo laboral, no tanto por necesidad de prestigio, sino más bien para poder cubrir sus necesidades personales con un salario que se adecue a la realidad del país.

Promoción: El grupo demostró tener un deseo de crecimiento jerárquico un poco superior al promedio dentro del contexto laboral, obteniendo un 54% dentro de esta variable. Por

tanto, verificamos que existe una mediana necesidad de progreso, de tener prestigio y de asumir tareas que impliquen una mayor responsabilidad, ya que las oportunidades de promoción dentro del proyecto son escasas y casi imposibles dentro de la Empresa.

Otra razón importante es que los empleados que desarrollaban las tareas del proyecto tercerizado en los Estados Unidos estaban contratados por la misma Consultora que ejerce la administración de personal de los recursos en nuestro país. Por tanto, los individuos de nuestro estudio tienen escasas posibilidades de convertirse en empleados formales de la Empresa debido a que el proyecto siempre estuvo tercerizado.

Grupo de Trabajo: El grupo obtuvo un 46% dentro de esta variable, lo cual demuestra que tiene una valoración medio - baja por mantener contacto con otras personas dentro del contexto laboral que le brinden la posibilidad de aprender y tener participación en acciones grupales.

Supervisión: Los individuos obtuvieron un 44% en lo que se refiere a la valoración que los superiores le atribuyen al desempeño laboral de cada uno. Esto quiere decir que tienen un nivel de consideración por debajo del promedio de que sus méritos sean reconocidos, ya que desde que se inició el proyecto, la motivación y reconocimiento del trabajo del grupo por parte del Project Manager y de la Consultora fue escasa.

Contenido de Trabajo: Se obtuvo un 42% dentro de esta variable, de manera que pudimos observar que el grupo ubica al contenido de las tareas que realizan en la base inferior, aunque dentro de la media esperada. Con ello observamos que las condiciones de las tareas que realizan no les permiten tener la posibilidad de ejercerlas de manera autónoma y variada, debido a la naturaleza monótona y poco desafiante de las mismas.

De acuerdo a la teoría de Adrian Furnham, constatamos que si existe una relación entre la **personalidad** de los individuos que conforman el proyecto tercerizado y el **comportamiento** que tienen dentro del contexto laboral, ya que cada uno desempeña sus tareas con un nivel de esfuerzo diferente.

Asimismo, realizamos un análisis de la combinación de los cinco factores descritos por el autor que generan la relación existente entre la personalidad y el comportamiento laboral, aplicándolo a las personas que forman parte del proyecto estudiado:

- **Habilidad:** Observamos que el mayor porcentaje del grupo no explota al máximo sus capacidades para alcanzar los objetivos laborales. La naturaleza de este comportamiento se debe al impulso que los lleva a reaccionar de esta manera, ya que no recibieron una **capacitación** adecuada, las **tareas** que desarrollan son poco desafiantes y sienten una falta de **apoyo** por parte de los superiores.
- **Factores Demográficos:** Este factor se relaciona con los antecedentes personales de los individuos de nuestro estudio. En este caso, el grupo está conformado por personas del sexo masculino y femenino, cuyas edades oscilan entre los 18 y los 35 años. El mayor porcentaje continúa cursando estudios terciarios o universitarios, mientras que sólo unos cuantos son profesionales recibidos. Asimismo, la mayoría sigue viviendo con sus padres ya que no cuentan con la capacidad económica para mantenerse por sí mismos.
- **Inteligencia:** En lo que respecta a este punto podemos decir que la realización de las tareas no implican un grado de dificultad alto, por tanto no se necesita contar con personal que tenga una capacidad de abstracción importante para poder realizarlas.
- **Motivación:** Observamos que las conductas de los individuos difieren en lo que a falta de motivación se refiere. Algunos empleados reaccionan de manera agresiva, amenazando con enviarle a la Consultora una carta documento en caso sus expectativas y necesidades no sean satisfechas. En cambio, el mayor porcentaje de los trabajadores reacciona de **manera pasiva**, aceptando las condiciones de trabajo impuestas por la Consultora, ya que tienen **miedo** de ser despedidos en épocas de crisis económica.
- **Personalidad:** Por último, pudimos constatar que desde que se inició el proyecto, cada individuo mantuvo características propias que se mantuvieron a lo largo del

tiempo y ocurren como respuesta a situaciones matutinas que se presentan dentro del contexto laboral.

Contrario a los que sostiene Furnham, quien afirma que las personas pueden estar motivadas por más de una razón que no se vincule a las retribuciones económicas, observamos que en el caso del proyecto tercerizado la **motivación principal** se vincula al deseo de obtener un **aumento de sueldo**, ya que los individuos saben que tienen posibilidades de crecimiento limitadas.

Finalmente, pudimos observar que de acuerdo a lo que sostiene la teoría de Isabel Pérez Jáuregui, el **proyecto de vida** que predomina en los individuos que forman parte del grupo tercerizado es el **sobre adaptado**, ya que las personas tienen una adaptación excesiva a condiciones inadecuadas de trabajo. Un ejemplo de ello se observó en empleados que se ven en la obligación de cubrir dos puestos de trabajo y realizar ambas tareas a la misma vez sin recibir ningún tipo de gratificación extra a cambio, ya que no se cuenta con la cantidad de personal suficiente para que cubran los puestos vacíos.

Otro ejemplo es el de los empleados del Call Center que tienen que cumplir con jornadas laborales de ocho horas diarias, cuando por ley, la misma debería ser sólo de seis horas. Asimismo, todos los individuos del proyecto tercerizado reciben un salario que no se adecúa a la realidad económica del país.

Al tratarse de un grupo sobre adaptado, se demostró que dentro de la jerarquía de necesidades que tienen las personas de nuestro estudio, le dan prioridad a las retribuciones económicas y no tanto a tener tiempo libre para relajarse por ejemplo. Otros factores como el reconocimiento y la búsqueda de valoración, ocupan posiciones secundarias dentro de la escala motivacional.

Luego de evaluar las teorías citadas, podemos decir a manera de resumen que si bien la Empresa cuenta con un departamento de RR.HH propio, éste no se vincula a proyectos tercerizados, cuyo manejo de administración de personal recae en su totalidad sobre Consultoras que forman parte de la nómina de proveedores de servicios. La Consultora a

cargo del proyecto analizado no tiene una política orientada a la gente, ni existe un **compromiso** hacia el equipo por parte de los líderes.

Se identificaron factores que generan insatisfacción dentro del grupo, tales como la **falta de compromiso, de valoración, ausencia de sentido de pertenencia, de integración y comunicación**. Por ende, los individuos desarrollan impulsos motivacionales que guardan relación con el contexto laboral en el que se desenvuelven, es decir, un ambiente donde rara vez se satisfacen las necesidades de los mismos. Como consecuencia, no se realizan las tareas de manera efectiva ni con motivación.

Las necesidades primarias ocupan un lugar predominante ya que la **necesidad económica no es satisfecha** al ser los sueldos muy bajos. Los factores motivacionales no generan satisfacción interna en los individuos, de manera que la relación entre lo laboral y la sensación de satisfacción es negativa. Ello se debe a la naturaleza poco desafiante de las tareas y a la escasa posibilidad de crecimiento. Por otro lado, la ausencia de factores de higiene si genera insatisfacción ya que desde que se inició el proyecto, las condiciones de trabajo fueron inapropiadas.

También se observaron situaciones que generan desmotivación en el grupo, tales como la creación de expectativas dudosas, rotación de personal, retención de información, falta de contenido desafiante de las tareas y la sensación de no recibir una remuneración acorde a la realidad del país. Ni la Consultora o el Project Manager toman algún tipo de acción para cambiar esta situación ya que no satisfacen las necesidades.

Dentro de las **Condiciones Motivacionales Internas** se observó que el **reconocimiento** es la variable que se destaca, mientras otras variables como el logro, la afiliación, el poder y la auto realización ocuparon porcentajes promedios. En lo que concierne a los **Medios Preferidos para Obtener Retribuciones Deseadas en el Trabajo**, constatamos que se destacan la **requisición y la expectación**, mientras que la dedicación a la tarea, la aceptación de normas y valores y la aceptación de la autoridad obtuvieron promedios medios-bajos.

Y en lo que se refiere a las **Condiciones Motivacionales Externas**, verificamos que la variable del **salario** se destacó muy por encima del promedio, siendo el factor motivacional de mayor importancia para el grupo. La promoción obtuvo un valor promedio, mientras que las variables de grupo de trabajo y supervisión obtuvieron valores medios – bajos. La variable del **contenido del trabajo** fue la que menor porcentaje obtuvo, ubicándose en la base inferior de los intereses motivacionales del equipo.

La motivación principal del equipo se vincula al aumento de sueldo ya que se sabe que no cuentan con muchas posibilidades de crecimiento, por ello el comportamiento que tienen se orienta a obtener reconocimiento por parte de la Empresa y de la Consultora por medio de conductas individuales que tiene como objetivo persuadir, esperando obtener de la organización la satisfacción con respecto a sus necesidades salariales y de mejora en los puestos de trabajo.

4.6 Procesos de Consultoría

De acuerdo a los modelos de consultoría descritos por Edgar Schein⁴⁸ y a la información obtenida de las entrevistas en profundidad aplicadas al Gerente vinculado con el proyecto, al ex empleado de la Consultora encargado del proceso de selección y a una de las integrantes del equipo que viajó a los Estados Unidos para formar parte del proceso de migración, pudimos observar que el modelo que adoptó la Consultora es el **Modelo de Compra**, donde la Empresa contrató sus servicios a fin de que la misma se hiciera cargo de las necesidades que la propia organización no podía cubrir. Sin embargo, no se dio una **comunicación eficiente** al momento de **transmitirle** al proveedor de servicios cuáles eran las **necesidades** del personal del **equipo tercerizado** que debían ser cubiertas.

⁴⁸ Schein, E. (1982). *Consultoría de Procesos: Su Papel en el Desarrollo Organizacional*. Edit. Fondo Educativo Interamericano.

Por otro lado, tampoco se tuvo en cuenta si es que la Consultora lograría proporcionar la clase de servicio que esperaban, preocupándose sólo por darle inicio al proyecto en el país lo más pronto posible, ya que para ellos **el factor del tiempo fue la prioridad**. Cuando los integrantes que viajaron a los Estados Unidos para recibir la capacitación le informaron al Gerente a cargo del proyecto que la Consultora no les había asignado las posiciones que debían cubrir, este no hizo nada al respecto. Una vez que estas personas llegaron al país, se dieron con la sorpresa que dos de los puestos habían sido mal asignados, por tanto, la decisión que se tomó fue que volvieran a capacitarse.

En la actualidad, los Gerentes en los Estados Unidos están al tanto de que el proyecto no cuenta con la cantidad de personal suficiente, por tanto existen personas que realizan una doble función. Sin embargo, señalan que es la Consultora quien decide la cantidad de personal con la que se tiene que contar. Los honorarios que recibe la Consultora por parte de la Empresa son retribuidos por la totalidad del paquete de servicios, de manera que no se les paga por recurso. Por tanto, no hace mucha diferencia para la organización la cantidad de individuos con las que se cuenta.

De esta manera podemos observar que no existe trabajo en conjunto entre la Empresa y la Consultora. Por un lado, la Consultora no pone en práctica la **Consultoría de Procesos** ya que no ayuda al cliente a comprender y actuar sobre los procesos que se dan en su ambiente. Y por el otro, los directivos de la Empresa no participan en la elaboración de un diagnóstico, asignándole la responsabilidad absoluta sobre los recursos a la Consultora.

Si bien se realiza una reunión exploratoria en donde se establece el contrato formal, donde se toman en cuenta factores como los servicios que serán prestados, el monto a pagar y la forma de pago, y el contrato psicológico donde se establece que es lo que esperan ganar ambas partes, sólo se realizan reuniones posteriores para verificar si se están cumpliendo con las métricas establecidas. La Empresa no se reúne con la Consultora cuando se presentan inconvenientes dentro del proyecto que deben ser resueltos, ya que la **responsabilidad** de los recursos **recae** sobre el **proveedor de servicios**.

De igual modo, la Consultora no tiene ningún representante que permanezca de manera permanente en la Empresa, sólo cuenta con la persona encargada de la Retención del

Talento que realiza visitas una vez al mes para entregar los recibos de sueldo, y con el Project Manager, quien es el nexo entre la Consultora y la organización. No obstante, esta persona demuestra no observar de manera constante lo ocurre dentro del proyecto, ni presta atención a las **necesidades** del equipo. El feedback que le da a la Consultora es escaso, ya que prefiere ocultar los inconvenientes que ocurren para no poner en riesgo su posición.

Por tanto, podemos decir que el proveedor de servicios contratado no pone en práctica la Consultoría de Procesos para ayudar a los directivos de la Empresa a definir cuáles son los problemas que se presentan dentro del proyecto, ni a hacer un **diagnóstico** para luego decidir qué procedimientos necesitan aplicarse para producir **cambios**.

Capítulo V

Conclusiones y Propuestas de Mejora

Nuestra hipótesis ha sido corroborada ya que constatamos que el nivel de satisfacción dentro de un proceso de tercerización sí se vincula al tipo de gestión de Recursos Humanos que tenga.

1. Existe una ausencia de trabajo en equipo entre la Empresa y la Consultora sobre los procesos vinculados a la administración de personal del proyecto tercerizado. Esto sucede porque la Empresa considera que la Consultora es un aliado de forma parcial, no integrado en un proyecto global, ya que tiene poder sobre el manejo de información y aspectos

legales, a la vez que brinda un servicio completo al hacerse cargo de la administración de los recursos. Sin embargo, no se le considera como socio estratégico ya que los procesos y programas de RR.HH implementados no se alinean a los objetivos del negocio, por ende, no generan valor.

Al respecto sugerimos que se plantee la posibilidad de que exista un trabajo en equipo entre el proveedor de servicios y la organización a fin de que el proceso de tercerización sea exitoso y más positivo para el grupo humano, de manera que la Empresa se involucre más en la evaluación de los procesos, a fin de analizar los factores que deben ser mejorados y decidir cuáles deben ser implementados a fin de lograr una mejora de los mismos.

Asimismo, recomendamos que exista un mayor nivel de control sobre los procesos, asignando a un gerente que sea empleado efectivo de la Empresa en nuestro país, para que esté involucrado con el proyecto (no sólo de manera representativa) y se encuentre ubicado en la oficina de manera permanente, ya que este tipo de control no lo pueden ejercer los gerentes a cargo del proyecto que están radicados en los Estados Unidos.

Por otro lado, proponemos que esta persona realice evaluaciones más frecuentes de carácter trimestral (no sólo anual) dónde se evalúe que los procesos establecidos por la Consultora se alineen con los objetivos de la organización y que tengan una gestión de administración de personal más efectiva, evaluando el impacto, la efectividad y la eficacia de los mismos.

A su vez, sugerimos que la Consultora efectúe una re evaluación de sus procesos como proveedor de servicios de RR.HH a fin de constituirse como activista creíble, realizando una mejor gestión de sus recursos al implementar políticas orientadas a ofrecerles un mejor trato a los individuos, fomentando el talento y el desarrollo personal invirtiendo en procesos de capacitación, brindando buenas herramientas de trabajo y ofreciendo mejores sueldos. Así, los trabajadores se sentirán más motivados y tendrán un mejor desempeño de sus funciones, lo cual conllevará a que exista una mayor productividad.

2. Verificamos que al no haber un trabajo en conjunto por parte de la Consultora y la Empresa, no se realiza una evaluación de la eficacia de los procesos implementados durante

los períodos de capacitación; por tanto no se verifica si los mismos logran producir un aprendizaje en el grupo.

Sugerimos que se tenga una responsabilidad compartida en donde se busque invertir en la capacitación y en el aprendizaje del equipo, a fin de realizar una evaluación de los factores hard y de los factores soft, donde se analicen procesos que vinieron fallando desde que se dio el proceso de migración.

En lo que respecta a los factores hard recomendamos que la Consultora le brinde al personal a contratar información correcta relacionada con los cargos a desempeñar. Asimismo, sugerimos que no continúen contratando a personal sobre calificado, ya que la naturaleza de las tareas es reconocida por el grupo tercerizado como monótona y mecánica; con ello se podría evitar la rotación de personal.

De igual modo, cada vez que ingrese un integrante nuevo al equipo, el Project Manager deberá brindarle un manual que contenga una descripción detallada de sus funciones laborales y una explicación de los procesos de trabajo que tendrá que desempeñar, a manera de herramienta en la cual pueda apoyarse durante el proceso de capacitación.

Por otro lado, sugerimos que se preste más atención a los factores soft (procesos de comunicación, escucha y empatía) a fin de que la Consultora y del Project Manager puedan demostrar un mayor interés por invertir en el talento y el potenciamiento de las habilidades de los empleados a fin de transmitirles una sensación de apoyo, logrando que exista una mayor motivación. Esto podría generar una mayor productividad por parte del grupo, lo cual lograría darle al negocio un mayor margen de ganancia y haría posible que los individuos sean mejor considerados.

3. Se encontraron falencias en la comunicación durante el proceso de migración que originaron inconvenientes en la asignación de puestos y en la transmisión de información errónea al resto del personal contratado. Asimismo, observamos que la Consultora se apoya en las figuras del Project Manager y de la persona encargada de la Retención del Talento como nexos comunicadores, cuando la realidad es que existe una falta de comunicación por parte de estas personas hacia el equipo, ya que en la mayoría de los casos es el personal

tercerizado quien tiene que tomar la iniciativa para mantener contacto con ellos a fin de comunicarles sus necesidades y requerimientos.

Sugerimos que la Consultora asigne a personal que cuente con habilidades de comunicación, a través de las cuales puedan hacer saber al personal que su contribución es valiosa, para lograr darle motivación y que tengan una percepción más favorable de la autoridad. En lo que respecta a los procesos de migración, recomendamos que se contrate a personal que tenga mayor preparación y experiencia, y que cuente con el dominio del idioma inglés para ejercer la función de agente comunicador entre la institución y la Empresa, a fin de poder proporcionarle la información correcta al personal a contratar respecto a sus funciones y tareas, evitando así tener falencias en los procesos comunicativos.

4. El grupo tiene una imagen negativa de la figura del Project Manager, ya que consideran que no cuenta con la experiencia ni los conocimientos necesarios para ocupar la posición de líder, y que a su vez carece de habilidades comunicativas. Como consecuencia, se genera un mal clima laboral que conduce a que exista ausentismo y rotación de personal. Esto sumado a la falta de autoridad, conlleva a que el personal no acate las reglas y que no se cumpla con los objetivos laborales establecidos.

Al respecto, recomendamos que la Consultora posicione a una persona con mayor capacidad de liderazgo, preparación y experiencia para atender las necesidades del equipo tercerizado. Asimismo, sugerimos que cuente con habilidades de comunicación a través de las cuales pueda hacer saber al personal que su contribución es valiosa, para lograr darle motivación y que tengan una percepción más favorable de la autoridad.

Por otro lado, proponemos que se rediseñen las funciones del cargo, optando por no otorgarle tanta capacidad de poder en la toma de decisiones, ya que al no haber ninguna persona de la entidad presente en la oficina, resulta difícil que se puedan tener un control sobre el efecto de las mismas sobre el equipo tercerizado.

5. Existe una política inequitativa dentro de la Empresa donde solo se le trata como estrella al empleado que forman parte del negocio Core. Por tanto, se considera que trabajar con

Consultoras trae beneficios en la medida que se encuentran en la capacidad de satisfacer las necesidades del empleado tercerizado, ofreciendo aquello que la organización no puede darles. No obstante, reconocen que las Consultoras no se involucran lo suficiente en el manejo de sus recursos. Como consecuencia, originan situaciones desmotivadoras dentro del grupo, ya que los individuos manifiestan tener una ausencia de sentido de pertenencia y sienten que sus necesidades no son satisfechas.

Para evitar que surjan problemas en lo que se refiere a la gestión de personal en el futuro, recomendamos que la Empresa fije dentro del contrato la condición de que exista un mejor trato y consideración por parte de la Consultora hacia sus empleados haciendo un buen uso de los RR.HH, tomando al factor humano como prioridad de manera que logren ofrecer un mejor servicio y que se reduzca la rotación del personal.

Asimismo, sugerimos que la persona encargada de la Retención del Talento no se limite a tener un solo contacto al mes con el grupo para entregar los recibos de sueldo y credenciales de la obra social. Proponemos que esta persona se involucre más con el personal brindando novedades semanales con relación a cursos de capacitación y organizando reuniones de camaradería.

6. Los resultados obtenidos de la encuesta de Percepción de Satisfacción demuestran que rara vez la Consultora satisface las necesidades del equipo tercerizado, ya que los miembros del grupo reconocen que existe una falta de compromiso y de valoración por parte de las autoridades. Los factores que generan insatisfacción son: la falta de compromiso, de valoración, ausencia de un sentido de pertenencia, de integración y de comunicación. Los indicadores a través de los cuáles se lograron identificar dichas unidades de significado fueron el ausentismo, la rotación de personal, el clima laboral y la falta de motivación.

Al respecto sugerimos que la Consultora continúe aplicando encuestas de clima laboral todos los años, y que además se realicen reuniones de expectativas entre los empleados, el Project Manager, la persona encargada de la Retención de Talento y algún representante de la Consultora que esté a cargo del proyecto, a fin de que los individuos puedan dar a conocer cuáles son los factores que los desmotivan y conducen a que opten por abandonar el trabajo. Recomendamos que los resultados sean tenidos en cuenta y sean transmitidos a

los directivos de la Empresa, a fin de que se realice una evaluación en conjunto para identificar maneras de retener al talento y mantener al grupo motivado.

7. Constatamos que las necesidades primarias ocupan un lugar importante ya que la necesidad económica del grupo no es satisfecha debido a la escasa remuneración que reciben. Asimismo, observamos que el proyecto de vida del grupo es sobre adaptado ya que los trabajadores tienen una adaptación sobre excesiva a condiciones no adecuadas de trabajo. Por ende, el comportamiento de los empleados responde al trato que reciben, lo cual genera un sentimiento de ausencia de motivación, que conlleva a que exista rotación de personal y que afecte la productividad del grupo tercerizado.

Proponemos que para futuros procesos de migración, la Empresa y la Consultora se organicen con tiempo para que logren que los individuos que ingresen a trabajar lo hagan en un contexto laboral que sea apropiado, es decir que pueda contar con las herramientas, el espacio y un ambiente adecuado para poder realizar las tareas laborales. Si bien resulta difícil cambiar la naturaleza de las tareas que resultan monótonas y poco motivadoras, recomendamos que se implementen bonos por presentismo a manera de motivación.

De igual manera, recomendamos que exista más apoyo por parte del personal de la Consultora y del Project Manager teniendo en cuenta los requerimientos y necesidades del personal tercerizado.

8. Ante la alta rotación de personal (50%), la Consultora optó por hacer una reducción de puestos (33%) por motivo de ahorro de costos. Esto ocasionó que no hubiese personal suficiente para atender a los clientes en el Call Center, por tanto el nivel de llamadas perdidas se incrementó, lo cual condujo a que hubiese un descenso en las ventas. Al no lograrse alcanzar las métricas establecidas por la Empresa, el proyecto estuvo a punto de ser trasladado a otro país a principios del 2010.

Recomendamos que no se continúe suprimiendo puestos ya que en algunos de los casos existen personas que ejercen más de una labor y esto origina que no se cuente con personal suficiente para atender a los clientes y poder efectuar las ventas. Este tipo de prácticas que implican ahorro de costos generan desmotivación en el personal y perjudican a la Empresa,

ya que a la larga la falta de motivación conlleva a que no exista un compromiso por parte de los trabajadores hacia el cumplimiento de los objetivos. Asimismo, sugerimos que se plantee la idea de implementar un plus por antigüedad, con el fin de que los empleados consideren permanecer más tiempo dentro del proyecto y pueda disminuir el porcentaje de rotación.

9. Los resultados obtenidos en la encuesta de Toro demostraron que dentro de las condiciones motivacionales internas se destaca la motivación del grupo por ser reconocidos a través del trabajo principalmente. Dentro de los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo se destacaron la requisición y la expectativa. Y en lo que respecta a las condiciones motivacionales externas, observamos que el salario resultó ser bastante superior al promedio fijado, mientras que la variable del contenido del trabajo se encuentra ubicada en la base inferior, aunque dentro del promedio esperable.

Recomendamos que la Consultora y el Project Manager empiecen a valorar el trabajo de los empleados haciéndole saber al grupo que su contribución es valiosa a fin de generar motivación. Asimismo, sugerimos que se preste mayor atención a las necesidades del grupo para que sientan que son reconocidas y tomadas en cuenta, con el fin de obtener una mayor lealtad y compromiso por parte de los mismos, logrando que sus comportamientos estén orientados a darle beneficios a la Empresa a través de una mayor productividad.

También proponemos que se tenga en consideración un aumento de sueldo para motivar al personal y que las personas que se encuentran ejerciendo una doble laboral reciban una remuneración mayor a manera de incentivo hasta que las posiciones sean cubiertas. Recomendamos no contratar a personal externo para cubrir las posiciones de la parte administrativa que se encuentran vacantes, y que se opte por ascender al personal del Call Center para que pasen a ocuparlas a manera de incentivo.

Por último, sugerimos que se tenga en consideración el contratar a personal que no esté sobre capacitado para realizar las tareas, ya que resulta difícil hacer un cambio en el contenido de las mismas al ser muy técnicas.

A manera de conclusión, recomendamos que se integren los proyectos de vida individuales y organizacionales, desde la gestión de RR.HH de organizaciones aprendientes, y que se le de mayor importancia a un enfoque integrativo de los distintos actores que participan del proyecto tercerizado, a fin de poder superar las condiciones que lo dificultan en la actualidad.

Bibliografía

- Boudreau, J. y Ramstad, P. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Estados Unidos: Harvard Business School Press. (Traducido por la tesista).
- Cortese, H. (2007). *Coaching & Aprendizaje Organizacional. Mitos y Realidades de una Época*. Buenos Aires: Temas.
- Cortese, H. (2010). *Menú de Competencias que Agregan Valor*. Management Herald 85, 82-86.
- Davis, K, y Newstrom, J. (2000). *Comportamiento Organizacional*. Estados Unidos: Edit. Mc Graw – Hill.
- Edelberg, G. (2010). Edelber, “Outsourcing en la Gerencia de los Recursos Humanos”. Recuperado de <http://www.guillermoedelberg.com.ar/pdf/10.pdf>.
- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional*. México: Edit Oxford.

- Herzberg, F. (1966). *The Work and the Nature of Man*. Estados Unidos: Edit. The World Publishing Company.
- Huergo Cornejo, M. (2009). *Soy el mejor es la frase que no debe faltar*. Recuperado de:
<http://www.lagaceta.com.ar/nota/308993/Econom%C3%ADa/%E2%80%9CSoy-mejor%E2%80%9D-frase-no-debe-faltar.html>
- Maristany, J. (2000). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Edit. Pearson Prentice Hall.
- Martins, J. y Bicudo, M. (1994). *A Pesquisa Qualitativa em Psicologia*. Sao Paulo: Edit. Moras.
- Maslow, A. (1954). *Teoría de las Necesidades Básicas*. Estados Unidos: Edit. Harper.
- Pérez Jáuregui, I. (2009). *Proyectos de Vida. La pregunta por el sentido en nuestra experiencia cotidiana*. Buenos Aires: Edit. Psicoteca.
- Schein, E. (1982). *Consultoría de Procesos: Su Papel en el Desarrollo Organizacional*. Edit. Fondo Educativo Interamericano.
- Schein, E. (1988). *Psicología de la Organización*. Estados Unidos: Edit. Prentice – Hall.
- Senge, P. (1994). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Edit. Granica.
- Stolovich, L. (2008). *La Tercerización, ¿Con qué se come?* CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. Recuperado de
<http://sala.clacso.org.ar/gsd/cgi-bin/library?e=d-000-00---0libros--00-0-0--0prompt-10---4-----0-11--1-es-50---20-about---00031-001-1-0utfZz-8-00&a=d&cl=CL3.2&d=HASHd4c2644be0df9781d8ccd3>
- Toro, F. (1984). *Cuestionario de Motivaciones para el trabajo*. Bogotá: Edit. Cincel.

- Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Edit. Granica.
- Watzlawick, P. (1985). *Teoría de la Comunicación Humana*. Barcelona: Edit. Herder.
- Wethearly, L. (2005). *Subcontratación de los Recursos Humanos: Cosechar Valor Estratégico para su Organización*. Recuperado de:
<http://www.shrm.org/foreign/espanol/Pages/24outsourcing.aspx>