

**UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA**



**“DESARROLLO DEL OUTSORSING EN COLOMBIA;
FRENTE A UNA VERDADERA ESTRATEGIA DE
COMPETENCIAS DE RECURSOS HUMANOS”**

SANDRA CAROLINA LOPEZ VIVEROS

Ensayo

Director de Trabajo de Grado
Doctor Santiago García Carvajal

Especialización en Alta Gerencia

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)
Bogotá, D.C.
2014**

DESARROLLO DEL OUTSORSING EN COLOMBIA; FRENTE A UNA VERDADERA ESTRATEGIA DE COMPETENCIAS DE RECURSOS HUMANOS

Sandra Carolina López Viveros, Universidad Militar Nueva Granada

RESUMEN

El desarrollo de esta investigación nos demuestra la importancia de la implementación del modelo de gestión por competencias, como estrategia de competitividad y herramienta de eficiencia dentro de las organizaciones, siendo parte fundamental de la visión estratégica que requiere como apoyo la Gerencia de Outsourcing, Gerencia administrativa y el departamento de Recursos Humanos, garantizando un mecanismo eficiente que se debe adaptar acorde a las necesidades propias de la razón social de la empresa y el entorno en el cual se desempeñe. Considerando al recurso humano como el activo más importante dentro del capital de la empresa. Haciendo énfasis un estudio ligado a la gerencia estratégica de recursos humanos por competencias por medio del sistema de Outsourcing

PALABRAS CLAVES: Recursos Humanos, Outsourcing, Gestión, calidad, administración recursos, eficiencia y eficacia, autocontrol, compromiso corporativo, Responsabilidad Social Empresarial.

DEVELOPMENT OF THE OUTSOURCING IN COLOMBIA; FACING A REAL STRATEGY OF HUMAN RESOURCES SKILLS

ABSTRACT

This research shows the importance of the implementation of the model of management by competencies, such as competitiveness and strategy tool of efficiency within organizations, being an essential part of the strategic vision that requires a support Outsourcing management, administrative management and the Department of human resources, ensuring an efficient mechanism which should be tailored according to the needs of the reason social enterprise and the environment in which it play. Considering the human resource as the asset most important within the company's capital. Emphasizing a study linked to the strategic management of human resources competency by Outsourcing system

JEL: M12 – M15 M54 – M55

KEY WORDS: Human resources, Outsourcing, management, quality, resource management, efficiency and efficacy, self-control, corporate commitment, Corporate Social responsibility.

INTRODUCCION

Colombia se ha convertido en un gran atractivo empresarial para muchos sectores; y el outsourcing no solo se ha enfatizado en empresas de software, TIC y BPO, sino en servicios especializados en asesoría y gestión administrativa; el sector hidrocarburo en Colombia es uno de los principales usuarios de estos servicios. “Colombia es la joya escondida del outsourcing en Latinoamérica”, enfatiza un estudio de la firma Tholons, contratado por el Banco Interamericano de Desarrollo, que define al país como una nación atractiva para las empresas que contemplen, a corto y medio plazo, la internacionalización de servicios BPO, una industria que ha crecido más del 60 por ciento, en los últimos cuatro años.

Esto lo corrobora una investigación hecha por la empresa estadounidense Gartner (la más importante en investigaciones en tecnología y economía del mundo), al afirmar que nuestro país se encuentra entre los 30 líderes mundiales en servicios de offshore.

El gran éxito en Colombia para la tercerización de servicios se da por razones puntuales y fundamentales: el idioma, el sistema educativo, la mano de obra, la infraestructura, la reducción de costos, la compatibilidad cultural, la madurez global y legal, la propiedad intelectual, el ambiente político y económico, y el apoyo gubernamental.

En este tema desarrollaremos aspectos muy importantes como algunas razones para adoptar el Outsourcing así como también las razones estratégicas más importantes.

Se busca enfatizar un estudio ligado a la gerencia estratégica de recursos humanos por competencias; realizar un estudio de cómo se desarrolla este aspecto, en la empresa que labora; ya que presta servicios especializados de personal técnico y profesional por medio del sistema de Outsourcing.

Lo ideal es incluir entrevistas en la cual se hace una serie de preguntas directas sobre los beneficios, alcances, servicios que se utilizan en el Outsourcing, sin dejar por un lado los riesgos que ello conlleva.

Hacer un seguimiento a la gerencia de recursos humanos para determinar los niveles de escogencia del personal, las pruebas que se realizan, las dificultades de encontrar el personal idóneo tal y como se especifican en las condiciones técnicas de los contratos; los riesgos jurídicos y económicos de un bajo proceso de competencia del talento humano, y los principales aspectos gerenciales y jurídicos a mejorar. Es claro que si es bien aplicado puede reducir escandalosamente los costos directos de una empresa.

Se está promoviendo intensamente a Colombia para que grandes compañías extranjeras y multinacionales aprovechen las ventajas estratégicas y comerciales que ofrece para atender a Latinoamérica y el Caribe. Nuestro país es un destino alternativo para que las empresas indias instalen sus centros de operación para los clientes de la región. Está en medio de cinco zonas horarias, en la mitad del continente, el desplazamiento a cualquier ciudad capital no es de más de seis horas, tiene vuelos directos a todos los países de la región, cuenta con recurso humano calificado e infraestructura de telecomunicaciones”, dice Proexport.

El estudio de Gartner sostiene que hay cosas que mejorar, entre ellas el bilingüismo. “Aunque tiene potencial para capitalizar el mercado de habla hispana para BPO, para aplicar al mercado anglosajón, debe optimizar el manejo del inglés. Tema altamente ligado a la gerencia de talento humano por competencia.

REVISION DE LITERATURA

Uno de los antecedentes de investigación es el Trabajo Especial de Grado desarrollado por Da Silva (2006), la misma realizó un estudio bajo el título de:

“Desarrollo de un modelo de competencias para los departamentos de producción y programación de una empresa de tecnología Web”. Los 4 objetivos planteados fueron:

- 1.- Identificar las competencias genéricas y técnicas requeridas por los departamentos de programación y de producción;
- 2.- Definir los perfiles de competencias genéricas y técnicas por puesto de trabajo de cada departamento;
- 3.- Desarrollar un instrumento de medición de competencias genéricas y técnicas para la selección del personal en cada departamento; y

4.- Aplicar modelo de competencias al personal existente en el departamento de desarrollo así como en el departamento de producción.

El trabajo en estudio es del tipo investigación y desarrollo donde se incluye una exploración documental (recopilación y análisis de fuentes bibliográficas y digitales) y una exploración práctica (cuestionarios de preguntas cerradas y consultas a expertos). A través de la exploración práctica se identifican las competencias genéricas y técnicas requeridas para los cargos de analista en programación y operador de producción, se definen los perfiles de competencias, se desarrolla una herramienta para la selección del personal a través de competencias.

A raíz de estos resultados se derivan implicaciones tales como una mejor selección del recurso humano, posibilidad de realizar un constante monitoreo al perfil de competencias para evitar la obsolescencia del mismo y determinación de las brechas existentes entre el personal actual y el personal ideal de los departamentos de Ingeniería, interventoría y consultoría.

Por otra parte, se tiene como referencia la estrategia de investigación de María Carolina Mareno (2006), con su tesis: “Perfil de Competencias Ideal Vs Real de los Gerentes de Proyectos de la Gerencia de Ingeniería Industrial de CVG Venalum”.

Esta investigación tiene como objetivos: 1.- Definir el Perfil de Competencias Ideal del Gerente de Proyectos de la Gerencia de Ingeniería Industrial de CVG Venalum; 112.- Determinar el Perfil de Competencias Real de los Gerentes de Proyectos de la Gerencia de Ingeniería Industrial de CVG Venalum, a través de instrumentos de medición; 3.- Identificar las brechas existentes entre el Perfil de Competencias Ideal definido y el Perfil de Competencias Real determinado de los Gerentes de Proyectos de la Gerencia de Ingeniería Industrial de CVG Venalum; y 4.- Evaluar las brechas identificadas a fin de plantear estrategias o acciones correctivas necesarias a ejecutar para cerrar la brecha existente entre el perfil de competencias real detectado y el ideal, de acuerdo a las necesidades de la organización.

El tipo de investigación realizada es de tipo No Experimental y Descriptiva. El diseño fue transversal o transaccional. La investigación describe la situación actual de la empresa CVG Venalum, en lo que se refiere a las brechas del Perfil de Competencias Ideal y Real de los Gerentes de Proyectos de la Gerencia de Ingeniería Industrial, mostrando las diferencias presentes, con la finalidad de establecer parámetros claramente definidos en un instrumento que permita evaluar dicha variable, orientándolos hacia la satisfacción de las necesidades individuales y organizacionales, en la búsqueda de la mejora continua.

La recolección de los datos y análisis de la información se lleva a cabo definiéndose el perfil ideal en base a fuentes teóricas, por medio de observación directa de las actitudes, conductas/acción de los Gerentes de Proyectos con altos niveles de desempeño y mediante una entrevista semi-estructurada a los Gerentes de Proyectos exitosos; luego se mide el perfil de competencias real de los Gerentes de Proyectos, se identifica las brechas existentes entre ambos perfiles y se establecen estrategias de acción para cerrar dichas brechas y así reforzar y consolidar las competencias evaluadas que le garanticen un excelente desempeño, priorizando el adiestramiento en aquellas competencias que presentaron mayores brechas.

Estas investigaciones coinciden de manera significativa con el estudio propuesto, en cuanto a la similitud y desarrollo de algunos aspectos que serán abordados en el Marco Teórico, tales como: definición amplia de competencias, así como determinación de perfiles de competencias (generales y técnicas), la Metodología a emplear, como el uso de matrices para el análisis de cargos y perfiles laborales, con ciertas variantes en cuanto a los roles que intervienen en el departamento en estudio.

Bases Teóricas

En la actualidad un número considerable de organizaciones (e.g.: Citibank, Alicorp, Xerox, Movistar, entre otras) se han visto en la necesidad de implementar un modelo de Gestión por Competencias, el cual permita impulsar la formación y educación de sus empleados, teniendo como premisa en todo momento la búsqueda de estrategias para potenciar al máximo las competencias del personal, influyendo esto en el mejoramiento del rendimiento del proyecto al cual está asignado. Según Project Management Institute, Inc (2004), los objetivos que permiten mejorar el rendimiento de un proyecto serían:

- Mejorar las habilidades de los miembros del equipo a fin de aumentar su capacidad de completar las actividades del proyecto.
- Mejorar los sentimientos de confianza y cohesión entre los miembros del equipo a fin de incrementar la productividad a través de un mayor trabajo en equipo (p.212).

La siguiente investigación se fundamenta en el desarrollo de la Gestión de Recursos Humanos enfocado bajo el área que corresponde a la selección del personal a través de las competencias, las cuales permitirán definir un marco de criterio de selección en la organización. A continuación los componentes teóricos que sustentarán el presente estudio:

- Definición de Competencias.
- Tipos de Competencias.
- Métodos de Identificación de Competencias.
- Perfil de Competencias.
- Modelo de Gestión por Competencias.

Definición de Competencias

Son varios los autores que han formulado definiciones del término competencia. Entre éstos, se hará referencia a aquellos que han elaborado aproximaciones conceptuales al vocablo competencia profesional: Tejada (citado en Arcila, 2003) define el término de competencia como el “conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados en la acción adquiridos a través de la experiencia (formativa y no formativa – profesional) que permite al individuo resolver problemas específicos de forma autónoma y flexible en contextos singulares” (p.38).

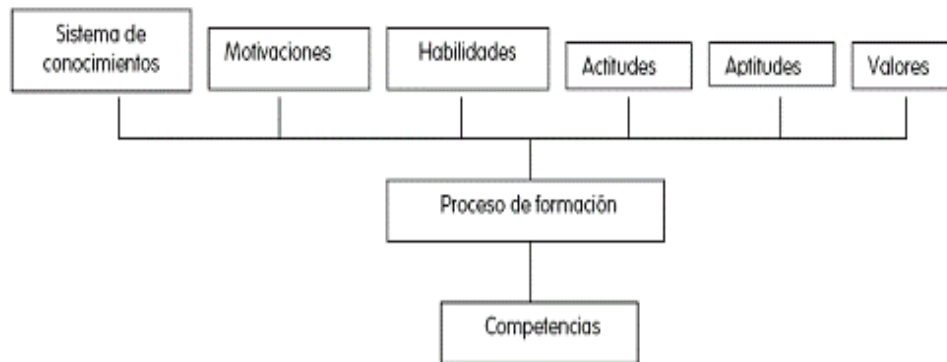
Dalziel, Cubeiro y Fernández (citados en Moreno, 2006), concluyeron que una competencia es: “un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior” (p. 28).

Irigoin (2002) conceptualiza las competencias como “una especie de combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos” (p.14).

González (2003) la define como “un conjunto de elementos socio afectivos, sensoriales, psicomotores y habilidades cognoscitivas que permiten llevar a cabo, adecuadamente, un papel, una función, una actividad o una tarea” (p.14).

Cejas (citado en Díaz y Sánchez, 2006) considera que cualquier concepto de competencia laboral que se asuma debe, en síntesis, adecuarse al esquema siguiente:

Figura 1: Esquema de competencias Laborales.



Fuente: Cejas (citado en Díaz y Sánchez, 2006)

Poseer el individuo en la aplicación de su trabajo Conocimientos Habilidades Actitudes Motivos Valores Aptitudes Resultado: Desempeño eficiente en su trabajo Tomando en cuenta las definiciones anteriores se puede englobar el concepto de competencias como todas aquellas destrezas, habilidades y conocimientos que se complementan, permitiendo a un individuo desarrollarse eficientemente en un puesto de trabajo.

Tipos de Competencias

Según la organización Internacional del Trabajo (OIT) las competencias se clasifican en:

Competencias básicas: aquellas de índole formativa que requiere la persona para desempeñarse en cualquier actividad productiva tales como capacidad de leer, saber expresarse o aplicar sistemas numéricos.

Competencias genéricas: aquellos conocimientos y habilidades que están asociadas al desarrollo de diversas áreas ocupacionales. Son las competencias que definen un perfil concreto para las distintas actividades: analizar y evaluar información, trabajar en equipo y planear acciones.

Competencias técnicas: se refieren a aquellas competencias asociadas a conocimientos de índole técnico y que son necesarias para la ejecución de una función productiva. Métodos y técnicas específicos propios de una profesión: soldar un equipo, evaluar el desempeño del candidato.

Los 3 tipos de competencias se conjugan para constituir la competencia integral del individuo.

Los tipos de competencias pueden verse descritas, como se mencionan a continuación:

Competencias técnicas: es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.

Competencia metodológica: implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.

Competencia social: colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo.

Competencia participativa: participar en la organización de ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades (Punk, 1994).

A los fines de la investigación aquí propuesta, se trabajará con la determinación del nivel de dominio de las competencias genéricas y técnicas, del futuro profesional que conformará parte del equipo de trabajo

de una de las áreas internas de SGI LTDA, “Servicios y consultoría”, “Gerencia administrativa de contratos y convenios” teniendo como propósito principal el poder aportar información positiva para la construcción del perfil necesario de los diferentes roles identificados para el diseño del modelo por competencias.

Métodos de Identificación de Competencias

Ante la imposibilidad de disponer de una lista preestablecida de competencias utilizable en todas las situaciones, se hace necesario formular las competencias profesionales de acuerdo a las exigencias externas del contexto. En este sentido, algunos autores como Leboyer (2003) y Camperos (2004) apuntan a la necesidad de recurrir a un inventario de los recursos de información disponible, consulta a expertos y formadores y validación.

La identificación de competencias es el proceso a través del cual se establecen las competencias necesarias para desempeñar una actividad laboral en forma satisfactoria. En la actualidad se han descrito algunos métodos o técnicas para la definición de competencias. Entre estas se pueden mencionar:

La Observación: técnica más frecuentemente utilizada. Puede implicar simplemente la observación de personas mientras ejecutan las tareas que componen su puesto o incluir una relación detallada de la frecuencia y del tiempo dedicado a cada una de estas tareas.

La Auto descripción: descripción de las actividades por parte de la(s) persona(s) que ocupan el puesto a analizar.

La Entrevista No Estructurada: permite obtener no sólo una descripción de las actividades, sino también informaciones sobre lo que la persona considera importante o difícil.

Técnica de los incidentes críticos: se trata de recoger incidentes que, a juicio de los expertos interrogados, son críticos o muy importantes para la actividad descrita.

Cuadrícula de Kelly: permite obtener una lista de conceptos personales y definir su significado. Considera la intervención de expertos y las personas que ocupan el puesto de trabajo (Leboyer, 2003). Es importante resaltar que la correcta aplicación de los métodos anteriormente descritos, permiten acercarse a la identificación de competencias buscadas para un individuo en particular, basados en las necesidades nativas de la posición y rol a ocupar dentro de la organización.

Spencer y Spencer (citados en Moreno, 2006) desarrollaron un inventario General de Competencias genéricas agrupadas en seis (6) grupos, las cuales se detallan a continuación:

Perfil de Competencias

Según Arráiz (2000) “el perfil de competencias es el listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables” (p.215).

Tabla 1: Grupo de competencias para definir el perfil.

<i>GRUPO DE COMPETENCIAS</i>	<i>COMPETENCIA</i>
<i>Logro y acción</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación por el logro - Interés por el orden y la calidad. - Iniciativa. - Búsqueda de información
<i>Ayuda y Servicio</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación de servicio al cliente. - Comprensión interpersonal. - Competencias de Dirección. - Trabajo en equipo y colaboración. - Dar instrucciones. - Liderazgo en el equipo. - Desarrollo de otros.
<i>Impacto e Influencia</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto e influencia. - Conocimiento organizativo. - Construcción de relaciones.
<i>Cognitivas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pensamiento analítico. - Pensamiento conceptual. - Conocimiento y experiencia.
<i>Eficacia Personal</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Autocontrol. - Confianza en sí mismo. - Comportamiento ante fracasos. - Flexibilidad. - Compromiso con la organización.
<i>Técnicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Profundidad del conocimiento. - Extensión del conocimiento. - Adquisición de los conocimientos. - Distribución de los conocimientos

Fuente: Elaboración Propia

Un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada empresa en particular. Por tanto, cada empresa adecuará los perfiles de competencia en dependencia de los objetivos que persiga la misma. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo ocurrido o por ocurrir en ella. Dicho modelo debe ser capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

Tomando en cuenta lo anterior se puede resumir que el perfil de competencias está conformado por 2 entidades. La primera de ellas referida a los conocimientos y capacidades necesarias de acuerdo a la complejidad técnica y de gestión, así como el nivel de responsabilidad del cargo; y la segunda referida a aquellas conductas o comportamientos requeridos para alcanzar un desempeño óptimo en el puesto.

Es importante resaltar que la penetración que puedan tener ambos perfiles incidirá de manera positiva en el alcance del perfil de competencia deseada para ocupar un determinado cargo de trabajo en una empresa.

Figura 2: Ciclo gestión por competencias



Algunas de las razones que justifican el cambiar a un esquema de Gestión por Competencias son:

- La Gestión por competencias alinea la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio (aumenta su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
- Las competencias son las unidades de conocimiento que permiten hacer operacional la administración del capital humano.
- La administración adecuada de los activos que suponen las competencias, asegura el sostén de las ventajas competitivas de la empresa.
- Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.
- El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetario (Delgado, 2000).

Denominación del contrato

Suele utilizarse el *nomen juris* anglicano *outsourcing* para referirse a este contrato que los italianos conocen como *decentralizzazione della produzione, esternalizzazione di business o terzarizzazione*, y que en los países francófonos se refiere como *externalisation d'activités*. Aquí la denominación no se puede determinar fácilmente, porque la misma, en su amplísima traducción, ha generado la confusión del concepto originalmente estadounidense y su tergiversación, especialmente en el derecho continental, con términos como *tercerización y subcontratación*. Añádase a lo anterior que el derecho laboral internacional abordó el tema de la *externalización productiva u outsourcing* en la 85ª Conferencia Internacional del Trabajo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), llevada a cabo en 1997, donde se adoptó el término de *subcontratación* para delinear los derechos laborales del trabajador, confundiendo aún más el panorama de la figura contractual del *outsourcing*, llegando al extremo de dudarse doctrinariamente si es que el contrato de *outsourcing* es un contrato comercial o, como algunos consideran (aunque se trata de una minoría), un contrato laboral.

Si bien la tercerización implica la realización de trabajos fuera de la actividad principal, los trabajadores tienen una relación de subordinación con la empresa contratante, lo que no sucede en el outsourcing por la desvinculación laboral, pues es un contrato que únicamente exige resultados, eliminando toda relación de subordinación, y quedando sólo un régimen de supervisión de dichos resultados, mas no de la actividad que realiza el outsourcing.

En la normatividad encontramos tres conceptos subsumidos dentro del campo de la intermediación laboral: empresa de servicios temporales, empresa de servicios complementarios y empresa de servicios especializados, los cuales merecen abordarse a partir de la Ley de Intermediación Laboral (ley 1429/2010 Artículo 63. *Contratación de personal a través de cta. El personal requerido en toda institución y/o empresa pública y/o privada para el desarrollo de las actividades misionales permanentes no podrá estar vinculado a través de Cooperativas de Servicio de Trabajo Asociado que hagan intermediación laboral o bajo ninguna otra modalidad de vinculación que afecte los derechos constitucionales, legales y prestacionales consagrados en las normas laborales vigentes. ...*

... El Ministerio de la Protección Social a través de las Direcciones Territoriales, impondrá multas hasta de 5.000 s.m.l.v., a las instituciones públicas y/o empresas privadas que no cumplan con las disposiciones descritas....”

En el contrato de outsourcing intervienen dos partes contratantes:

- a) Por un lado, la empresa que contrata el outsourcing; en este caso nos adscribimos a la denominación que le otorga la doctrina Uruguaya, esto es, empresa cliente que, en términos generales, es la que decide cuál es la actividad que se delegará a la empresa de outsourcing.
- b) Y, por otro lado, el outsourcing, que será a quien se le delega el core business, esto es, la tarea de realizar la actividad de la empresa cliente, porque cuenta con el expertise del negocio.

Derechos y obligaciones de las partes

A continuación se hace referencia a los más importantes derechos y obligaciones tanto de la empresa cliente como del outsourcing.

Los principales derechos de la empresa cliente son:

- a) Definir el objeto del outsourcing;
- b) Supervisar al outsourcing;
- c) Ejercer sus derechos de propiedad intelectual;
- d) Exigir la exclusividad del outsourcing;
- e) Mantener la propiedad de los bienes trasladados al outsourcing; f) Exigir la confidencialidad de la información proporcionada al outsourcing; g) Coordinar la estrategia del negocio sin que esto cree una relación de subordinación del outsourcing respecto a la empresa cliente;
- h) Obtener los resultados en los términos pactados.

Las principales obligaciones de la empresa cliente son:

- a) Determinar los alcances de la delegación de la actividad que realizará el outsourcing;
- b) Proporcionar la información necesaria al outsourcing para el cumplimiento de su prestación;
- c) Supervisar el cumplimiento de la actividad en los plazos pactados;
- d) Retribuir al outsourcing;
- e) Cumplir con las demás cláusulas pactadas en el contrato de outsourcing.

Los principales derechos del outsourcing son:

- a) Gozar de autonomía jurídica,²³económica y administrativa;
- b) No subordinarse a la dirección de la empresa cliente;
- c) Realizar negocios con otras empresas en tanto no viole el pacto de exclusividad;

- d) Recibir la información necesaria de la empresa cliente para el cumplimiento de su prestación,
- e) Ser retribuido.

Finalmente, las principales obligaciones del outsourcing son:

- a) Contratar personal capacitado para la realización del outsourcing;
- b) Respetar los derechos de propiedad intelectual de la empresa cliente;
- c) Mantener la exclusividad y la confidencialidad a favor de la empresa cliente;
- d) Responsabilizarse por la pérdida de bienes o documentos de la empresa cliente;
- e) Presentar informes periódicos a la empresa cliente;
- f) Lograr los resultados en los términos pactados, asumiendo el riesgo de dichos resultados,
- g) Cumplir con las demás cláusulas pactadas en el contrato de outsourcing.

Características estructurales del contrato

Son características estructurales del contrato de outsourcing las siguientes:

- a) Es un contrato nominado. Su nomen juris más utilizado es "contrato de outsourcing", aunque en Italia también se le denomina "de centralizzazione della produzione" (descentralización de la producción), "esternalizzazione di business" (externalización del negocio) y "terzarizzazione"(tercerización); en los países francófonos, "externalisation d'activités" (externalización de actividades); y en la Unión Europea, "externalización de la producción".
- b) Es un contrato atípico. Actualmente no está regulado legislativamente en el Perú, debiendo diferenciarse de la intermediación financiera que sí está legislada, pero que —como ya hemos explicado en líneas anteriores— tiene una naturaleza diferente.
- c) Es un contrato de organización. Supone la redefinición de la estructura organizativa de la empresa cliente. Dell subcontratará manufactura a China, Taiwán e India, Dell Computer, el segundo mayor fabricante de computadoras personales del mundo, anunció en un comunicado que subcontratará más producción a compañías en Asia para bajar los costos y acelerar el lanzamiento de nuevos modelos.
- d) Es un contrato de duración. Las prestaciones se extienden en el tiempo (tracto sucesivo) para la realización de las actividades delegadas.
- e) Es un contrato de resultados. El outsourcing suele estar obligado a conseguir los resultados que inicialmente planteó la empresa cliente (como metas cuantificables en el mercado).

La Organización

A continuación se presenta una breve descripción de la empresa SGI LTDA; así como aspectos generales del área donde se desarrollará la presente investigación (SSO). Servicios Geológicos Integrados es una empresa de consultoría interventoría y servicios profesionales, especializada en las áreas de planeación, ejecución, seguimiento y control de proyectos, planificación en el uso sostenible de recursos, ingeniería, ambiente y geociencias.

Fundada en 1994, SGI es una firma reconocida en el mercado Colombiano, como una organización competitiva, líder y con el compromiso hacia el logro de productos y servicios de las más alta calidad.

Organigrama de la Empresa

SIG LTDA es una empresa con una estructura organizacional compleja, diferenciada por sectores de servicios; es decir, Ventas, Servicios y Consultoría, Desarrollo, Compra, Finanzas, Tesorería, Cobranzas, entre otros. Y dentro de cada sector existe una gran variedad de áreas que conforman la totalidad de la estructura.

Para el presente estudio se va a trabajar directamente dentro del Sector de “Servicios y consultoría”, específicamente el área de “Gestión Administrativa de contratos y convenios” el cual en la actualidad se encuentra conformado por diferentes proyectos o clientes a los cuales se les brinda un servicio de Outsourcing o Administración Delegada. Dentro de esta área se encuentran los diferentes gerentes de proyectos o coordinadores y los especialistas particulares por órdenes de servicio o cuentas dependiendo del área de soporte requerida en la misma, por ejemplo:

Gestor financiero y de seguimiento, gestor laboral entre otros.

El objetivo fundamental del diseño de un modelo de gestión por competencias para el área de Servicios y consultoría de SIG LTDA atiende una necesidad a nivel de la Corporación de poder reestructurar la organización del departamento de Servicios, de manera tal de poder contar con un departamento orientado a competencias específicas y que pueda atender de manera más eficiente y oportuna los requerimientos de cada uno de los proyectos demandantes en el área.

Sector
Servicios
Dirección de Mantenimiento
Dirección De Tecnología
Gerencia de SERVICIOS Y CONSULTORIA
Gerente de Proyecto –
Cliente 1
Gerente de Proyecto –
Cliente 2
Gerente de Proyecto –
Cliente 3
Especialista 1
Especialista 2
Especialista n
Especialista 1
Especialista 2
Especialista n
Especialista 1
Especialista 2
Especialista n
Dirección de Outsourcing

METODOLOGÍA

Los recursos humanos se están convirtiendo en el factor distintivo de las organizaciones. Elementos como la descripción de puestos, reclutamiento y selección de personal, así como la certificación del personal por competencias se encuentran relacionados con la estrategia y dinámica cualquier organización. Esta

integración tiene la finalidad de convertir los elementos mencionados en componentes claves en la gestión de aprendizaje y conocimiento, orientados a la mejora de la productividad y condiciones de trabajo.

Ahora bien una empresa de consultoría, que mediante el contrato de Outsourcing, asume responsabilidades, roles, y actividades de otra empresa en donde su actividad económica principal depende de la experticia del personal.

Tomando en cuenta lo anterior, para la empresa que laboro SGI LTDA es relevante hacer una adecuada gestión con el recurso humano en del área de consultoría que permita diseñar un modelo de gestión por competencias en donde se evidencie en primer lugar, la agrupación de roles por servicios prestados dentro de la unidad, así como la detección de competencias necesarias para brindar dicho servicio, pudiendo generar la prestación de servicios con una mayor calidad.

El resultado que se obtenga del presente estudio servirá a la empresa para:

- Contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la capacidad de los proyectos de consultorías, en particular, en la gestión de los recursos humanos que laboran en ella. Generando un valor agregado al outsourcing.
- Disminución de costos.
- Mejoramiento del clima organizacional.
- Impactos positivos en la productividad (optimización del uso de los recursos) y el servicio al cliente.

Una vez finalizado el presente proyecto de investigación, los resultados y Conclusiones obtenidos en el mismo serán presentados ante la Gerencia de la empresa en conjunto con el área de Recursos Humanos para su evaluación.

De ser aceptado el diseño del modelo de gestión por competencias, será utilizado como insumo principal para realizar la aplicación de dicho modelo al personal existente en el área. Lo cual permitirá evaluar los niveles de competencias de los empleados actuales en los cargos identificados como necesarios en el modelo, identificando las deficiencias con respecto a los niveles de competencias exigidas.

Definición de OUTSOURCING

Outsourcing o Tercerización es una técnica innovadora de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener una mayor competitividad y resultados tangibles.

Esta técnica se fundamenta en un proceso de gestión que implica cambios estructurales de la empresa en aspectos fundamentales tales como la cultura, procedimientos, sistemas, controles y tecnología cuyo objetivo es obtener mejores resultados concentrando todos los esfuerzos y energía de la empresa en la actividad principal.

También podemos definirlo como la subcontratación de servicios que busca agilizar y economizar los procesos productivos para el cumplimiento eficiente de los objetos sociales de las instituciones, de modo que las empresas se centren en lo que les es propio.

Outsourcing podría definirse, según Dorban Chacón (1999), como la acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía. Outsourcing es: "Transferencia a terceros de actividades no medulares".

El Outsourcing es la acción de acudir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía, la cual en definitiva contrata un servicio o producto final sin que tenga responsabilidad alguna en la administración o manejo de la prestación del servicio, la cual actúa con plena autonomía e independencia para atender diversos usuarios.

Básicamente se trata de una modalidad, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de "parte del negocio" o de un servicio puntual dentro de ella. La compañía delega el gerenciamiento y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo -Outsourcing-, con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos.

Transfiere así los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el tema. En cierto sentido este prestador pasa a ser parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente.

Fases de investigación

Fase Cualitativa -Bases Teóricas

Un número considerable de organizaciones (e.g.: Citibank, Alicorp, Xerox, Movistar, entre otras) se han visto en la necesidad de implementar un modelo de Gestión por Competencias, el cual permita impulsar la formación y educación de sus empleados, teniendo como premisa en todo momento la búsqueda de estrategias para potenciar al máximo las competencias del personal, influyendo esto en el mejoramiento del rendimiento del proyecto al cual está asignado.

Según Project Management Institute, Inc (2004), los objetivos que permiten mejorar el rendimiento de un proyecto serían:

- Mejorar las habilidades de los miembros del equipo a fin de aumentar su capacidad de completar las actividades del proyecto.
- Mejorar los sentimientos de confianza y cohesión entre los miembros del equipo a fin de incrementar la productividad a través de un mayor trabajo en equipo (p.212).

La metodología del Outsourcing es esencialmente la incorporación de buena práctica en la toma de decisiones gerenciales. La decisión para subcontratar necesita estar sujeta a un proceso administrativo apropiado y no tomarse simplemente, como en el caso de muchas decisiones más, sobre bases financieras o técnicas.

Lo que hace esta metodología es ayudar a planear, ayudar a fijar las expectativas, tanto dentro de la organización como en el exterior, e indica aquellas áreas donde la organización necesita conocimiento especializado.

Teniendo en cuenta que actualmente la empresa debe garantizar su mejor potencial en cuanto a que el personal cuenta con las mejores capacidades y competencias para asumir un outsourcing.

Pasos de la Metodología:

- .. Fase 0: Inicio
- .. Fase 1: Evaluación.
- .. Fase 2: Planeación.
- .. Fase 3: Contratación.
- .. Fase 4: Transición.
- .. Fase 5: Administración.

Para cada una de las fases se contestaran las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace la Fase?
- ¿Cuánto tiempo deberá tomar?
- ¿Quién participa?
- ¿Qué se entrega?
- ¿Qué decisión se toma?

A continuación explicamos cada una de las fases:

Fase "0" - Inicio

¿Qué hace?

Identificar el alcance de lo que está considerando para el Outsourcing, Establece los criterios, las marcas importantes, iniciales y los factores "adelante/alto" para las decisiones iniciales. Asigna recursos iniciales para "poner las semillas" del proyecto.

¿Cuánto tiempo?

De dos a cuatro semanas.

¿Quién participa?

Esta fase es iniciada por el gerente ejecutivo o un miembro del área que esté patrocinando el estudio de factibilidad.

¿Qué se entrega?

Un documento que establece el alcance del proyecto y las cuestiones administrativas.

¿Qué se dice?

Examinar (o no) los beneficios estratégicos.

Fase "1" – Evaluación

¿Qué hace?

Examina la factibilidad del Outsourcing; define el alcance y los límites del proyecto e informa en qué grado el proyecto satisfaga los criterios establecidos.

¿Cuánto tiempo?

De cuatro a seis semanas.

¿Quién participa?

Un pequeño equipo encabezado por el patrocinador, por lo menos un gerente de una función (por ejemplo, de finanzas o de recursos humanos), que no se vea personalmente afectado por el resultado de la evaluación.

¿Qué se entrega?

Un estudio de factibilidad o de otro tipo (vea la lista de contenido). Una decisión acerca de si se debe o no proceder a la etapa de planeación.

¿Qué se dice?

Decisión acerca de proceder o no.

Fase "2" - Planeación Detallada

¿Qué hace?

Estable los criterios para la licitación, define con detalle los requisitos y prepara una lista breve de invitaciones para el concurso.

¿Cuánto tiempo?

De ocho a diez semanas.

¿Quién participa?

El equipo formado durante la fase 1, más 1 representante de compras (abastecimiento o contratos), del departamento jurídico y de recursos humanos, en caso de que no estén representados.

¿Qué se entrega?

En plan de proceso de licitación, incluyendo documentación para la licitación, descripción de los servicios, borradores de acuerdo al nivel de servicio y una estrategia para las negociaciones con los proveedores.

¿Qué se decide?

A quién se invita a concursar, bajo qué criterios y las medidas del desempeño.

Fase "3" – Contratación

¿Qué hace?

Selecciona a un contratista preferido como resultado de un proceso de licitación identifica a un proveedor de respaldo.

¿Cuánto tiempo?

De tres a cuatro meses.

¿Quién participa?

El equipo central de la fase de planeación. Puede incluir asesores externos. Participarán contratistas y sus socios.

¿Qué se entrega?

Invitación a concursar: Acuerdos de nivel de servicio, los encabezados del acuerdo. Contratos. Plan de transferencia del servicio a subcontratistas.

¿Qué se decide?

La concesión del contrato. A quién, para qué servicio, durante cuánto tiempo, con criterios de medición.

Fase "4" - Transición Al Nuevo Servicio

¿Qué hace?

Establece los procedimientos para la administración de la función subcontratada. Transfiere la responsabilidad formal de las operaciones. Transfiere personal y activos según se hayan acordado.

¿Cuánto tiempo?

De dos a tres meses.

¿Quién participa?

El equipo central y el gerente de función de la función subcontratada. Recursos Humanos, usuarios, gerencia y personal del proveedor.

¿Qué se entrega?

Un plan de transición. Documentación de los procedimientos de administración y revisión. Entrega de la responsabilidad formal al subcontratista.

¿Qué se decide?

Procedimientos de terminación. Fecha de entrega del servicio.

Fase "5" - Administración Y Revisión**¿Qué hace?**

Revisa el contrato de forma regular, comparándolo contra los niveles de servicios acordados. Planea las negociaciones para tomar en cuenta los cambios y requerimientos adicionales.

¿Cuánto tiempo?

De uno a cinco años, dependiendo de la duración del contrato. Normalmente de tres a cinco años.

¿Quién participa?

Representante del contratista responsable de la entrega del servicio, Representante de la función del usuario, responsable de la administración del contrato y del proveedor.

¿Qué se entrega?

Un servicio administrado. Revisiones regulares. Ausencia de sorpresas.

¿Qué se decide?

Verificación anual de la validez de la evaluación original. Decisión sobre la continuidad del contrato.

Material y métodos

Para la recolección de la información se realiza entrevistas y encuestas dirigidas a las personas encargadas del manejo de la tercerización en las empresas objeto de estudio, validadas mediante pruebas piloto y panel de expertos, dirigidas a los responsables de las empresas proveedoras del OUTSOURCING.

Por este motivo se diseñara dos cuestionarios: uno aplicado a las empresas que utilizan el servicio de tercerización, y otro al interior de la empresa ya que somos quienes prestamos el servicio. Vale la pena anotar que aunque los cuestionarios tendrían estructuras similares, se deben adaptar a cada caso en particular, en este caso solo para el sector Hidrocarburos; debido a la diversidad de sectores y de procesos que se presentan. Las entrevistas y encuestas se diseñan conservando la siguiente estructura:

Tipos de OUTSOURCING

Preparación del área de producción para realizar un proceso de OUTSOURCING Criterios para implementar un sistema de OUTSOURCING

Ventajas y desventajas de la implementación.

De igual modo, la observación directa a los procesos de contratación y ejecución de la tercerización es otra de las estrategias aplicadas, de tal forma que se permitiera la comparación y complementación de la información brindada por los diferentes actores; buscaré el acceso a fuentes secundarias de información en una de las organizaciones consultadas, (ECOPETROL) mediante la revisión de formatos o material impreso, en donde se evidencien las actividades, procesos o tareas relacionadas con la tercerización; las encuestas y entrevistas se aplican a 5 unidades de servicio de esta empresa, las más representativas unidades o direcciones que utilizan el outsourcing como estrategia de producción para sus productos más representativos, las cuales se escojan mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, apoyados en aspectos como: disponibilidad de la empresa, heterogeneidad de los sectores y calidad de los informantes (cantidad de información suministrada para la investigación), con participación voluntaria aportando la información necesaria.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2003) la unidad de análisis “corresponde a la entidad mayor o representativa de lo que va a ser objeto específico de estudio en una medición y se refiere al qué o quién es objeto de interés en una investigación” (p.301). En particular para el presente trabajo de investigación, la unidad de análisis está representada por:

- Los servicios que conforman el área de servicios de consultoría.
- Los roles que ejecutan los empleados para cada proyecto.
- Las competencias generales y técnicas que poseen o deberán desarrollar los empleados, enmarcados en el modelo de Gestión por Competencias a ser diseñado.
- Los perfiles de competencias generales y técnicas por puesto de trabajo dentro del área.
- En cuanto a la población o “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (Bernal, 2000, p.158).

Para el estudio propuesto la población estará representada por los empleados del área de servicios de consultoría de SGI Ltda.

Para el caso en estudio la muestra y la población a ser tratadas, vienen representadas por el mismo identificador (los empleados del área), ya que lo que se pretende es unificar por competencias a los empleados y para ello es necesario identificar por la totalidad de los proyectos del área a los roles a ser incorporados en el modelo.

Técnicas e instrumentos

A continuación se describen las técnicas e instrumento que podrán ser utilizados para la recolección, procesamiento y análisis de datos, para el cumplimiento y logro de objetivos planteados:

Recolección de Información:

La información se recolecta a través de las siguientes técnicas e instrumentos o Revisión Documental: revisó trabajos Especiales de Grado asociados al tema objeto de estudio, páginas de Internet y bibliografía que contienen información relevante sobre el manejo de competencias y su aplicación en las empresas.

Entrevistas al personal de servicio de consultoría área de Outsourcing, Gerentes de proyectos y la Gerencia General para detectar competencias necesarias para los cargos identificados para la solución, vaciando dicha información en una matriz de registro.

Análisis y procesamiento de datos:

Una vez recolectada la información pertinente relacionada al área de competencias y su aplicación, la misma fue procesada y analizada de la siguiente manera:

La información recopilada a través la revisión documental fue estudiada, y analizada de manera tal que permitió la selección de aquellos apartados de mayor relevancia e influencia en el desarrollo de los objetivos.

La información recopilada; producto de entrevistas al personal de SSO, Gerentes de proyectos, Gerencia General y Recursos Humanos se procesará a través de la utilización de matrices o tablas que permitieron dar una visión un poco más ordenada del estudio en cuestión.

Definición de los perfiles de competencias generales y técnicas por puesto de trabajo dentro del área: para el cumplimiento de este objetivo será necesario hacer las siguientes actividades:

Por competencias se definieron los niveles que representarán los diferentes grados de complejidad de las competencias.

Diseño de plantillas de perfil de competencias por cargos identificados, conteniendo: descripción del cargo, información demográfica, ecuación, experiencia, competencias laborales.

RESULTADOS

Planteamiento Y Delimitación Del Problema

En la actualidad la aparición del modelo de competencia en las organizaciones no representa un cambio que parte directamente del contenido del trabajo o de las modificaciones en el contenido de las actividades que realizan cada uno de los empleados; por el contrario, el modelo por competencias nace de un cambio profundo en las organizaciones del trabajo y en las relaciones sociales en el seno de las empresas.

En muchos casos estos cambios en las organizaciones resultan fáciles de formular, pero difícil de realizar, este cambio de paradigma involucra el abandonar la prescripción de las operaciones de trabajo y de la manera de trabajar.

Algunos autores defienden la idea, según la cual, las competencias deben ser definidas por la dirección de la organización (Muñoz, 1998). Otros consideran que al enfrentar el enfoque de competencias basado en el mejor desempeño (conductista) frente al enfoque basado en las funciones y resultados laborales (funcionalista), se están discutiendo dos conceptos diferentes: el primero centra la competencia en la persona y en sus cualidades; el segundo, en los requerimientos propios de la ocupación (Moloney, 1998).

Otros, por el contrario, construyen el concepto de competencia a partir de dos grandes grupos: las competencias personales, asociadas con las actitudes y la conducta y, por otro lado, las competencias técnicas, asociadas con los conocimientos, habilidades y destrezas puestos en juego en el desempeño laboral (Buck Consultants, 1998).

Busco enfatizar un estudio ligado a la gerencia estratégica de recursos humanos por competencias; realizar un estudio de cómo se desarrolla este aspecto, en la empresa que laboro; ya que presta servicios especializados de personal técnico y profesional por medio del sistema de Outsourcing.

Lo ideal es incluir entrevistas en la cual se hace una serie de preguntas directas sobre los beneficios, alcances, servicios que se utilizan en el Outsourcing, sin dejar por un lado los riesgos que ello conlleva.

Hacer un seguimiento a la gerencia de recursos humanos para determinar los niveles de escogencia del personal, las pruebas que se realizan, las dificultades de encontrar el personal idóneo tal y como se especifican en las condiciones técnicas de los contratos; los riesgos jurídicos y económicos de un bajo proceso de competencia del talento humano, y los principales aspectos gerenciales y jurídicos a mejorar. Es claro que si es bien aplicado puede reducir escandalosamente los costos directos de una empresa.

Así las cosas para el presente ensayo en vez de plantear hipótesis se formularon los siguientes objetivos que fueron desarrollados.

Objetivo General

Desarrollar análisis y recomendaciones gerenciales; implementando estrategias en la gerencia de talento humano por competencia para los contratos de Outsourcing para el sector hidrocarburo.

Objetivos específicos.

1. Identificar las tendencias del outsourcing de personal altamente calificado.
2. Determinar las necesidades de competencia del talento humano en empresas del sector hidrocarburo.
3. Obtener los principales mecanismos estratégicos de la gerencia de recursos humanos en el servicio de Outsourcing.
4. Crear una serie de aspectos claves estratégicos en la competitividad de personal
5. Clasificar las falencias y fortalezas de la empresa en su objetivo de prestar servicios altamente eficaces a sus clientes.
6. Desarrollar planes estratégicos de mejoras en la mejora del talento humano.
7. Revisar los aspectos jurídicos en el outsourcing de personal y servicios calificados para el sector hidrocarburo.

Gestión de competencias recursos humanos; en el contrato de Outsourcing.

Esta investigación se fundamenta en el desarrollo de la gestión de recursos humanos; muchas empresas se han visto en la necesidad de implementar un modelo de gestión de competencias, que les permita entregar calidad, enfocado bajo el área que corresponde a la selección del personal a través de las competencias, las cuales permitirán definir un marco de criterio de selección en la organización.

A continuación los componentes teóricos que sustentarán el presente estudio:

- Definición de Competencias.
- Tipos de Competencias.
- Métodos de Identificación de Competencias.
- Perfil de Competencias.
- Modelo de Gestión por Competencias.

En el caso del contrato de Outsourcing, puede resultar indispensable implementar esta estrategia gerencial como parte fundamental en el cumplimiento de las obligaciones propias del contrato.

Cejas (citado en Díaz y Sánchez, 2006) considera que cualquier concepto de competencia laboral que se asuma debe, en síntesis, adecuarse al esquema siguiente:

1. Conocimientos
2. Habilidades
3. Actitudes
4. Motivos
5. Valores
6. Aptitudes
7. Resultado: Desempeño eficiente en su trabajo

Para esto se seguirán estos pasos importantes:

Definición misión y visión de una empresa.

- ❖ Se debe involucrar a los directivos de la organización. Esto ayuda a asegurar que se trabaje con la información actualizada.
- ❖ Las competencias deben definirse con la misión (que hacemos) y visión (hacia dónde vamos) de la empresa.

Competencias definidas en la estrategia empresarial

Competencias cardinales: las que deben poseer todos los integrantes de la organización.

Competencias específicas: para ciertos grupos, por áreas o funciones.

Elaboración diccionario de competencias

Se debe realizar a la medida de la empresa, ya que las organizaciones son dinámicas y las personas pueden adquirir mayores competencias.

La visión de la competencia puede variar dentro de la organización Algunas de las razones que justifican el cambiar a un esquema de Gestión por Competencias son:

- La Gestión por competencias alinea la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio (aumenta su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
- Las competencias son las unidades de conocimiento que permiten operacionalizar la administración del capital humano.
- La administración adecuada de los activos que suponen las competencias, asegura el sostén de las ventajas competitivas de la empresa.
- Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.
- El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetario (Delgado, 2000).

En particular para este trabajo de investigación la unidad de análisis está representada por:

- Los servicios que conforman el outsourcing.
- Los roles que ejecutan los empleados para cada proyecto.
- Las competencias generales y técnicas que poseen o deberán desarrollar los empleados, enmarcados en el modelo de Gestión por Competencias a ser diseñado.
- Los perfiles de competencias generales y técnicas por puesto de trabajo dentro del área.

Método recolección de información.

A continuación se describen las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección, procesamiento y análisis de datos, para el cumplimiento y logro de objetivos planteados:

La información se recolectará a través de las siguientes técnicas e instrumentos:

1. Revisión Documental: Se recolectará y clasificará toda la información de la empresa (S.G.I Ltda) que contienen información relevante sobre el manejo de competencias y su aplicación en las empresas.
2. Entrevistas al personal de gerencia administrativa de contratos, Gerentes de proyectos y la Gerencia General para detectar competencias necesarias para los cargos identificados para la solución, vaciando dicha información en una matriz de registro.
3. Análisis y procesamiento de datos: Una vez recolectada la información pertinente relacionada al área de competencias y su aplicación, la misma se procesará y analizará.

CONCLUSIONES

1. La tipificación y el desglose de los servicios que se prestan en el departamento de Servicios y consultoría; teniendo en ordenes de servicios recurrentes por proyectos servicios de Sistemas Operativos, Base de Datos, manejo de Activos. De igual manera lograr la asociación de proyectos del departamento contra dichos servicios, permitiendo clarificar los alcances de cada uno de los proyectos.
2. Contabilizar el número aproximado de requerimientos por proyectos, determinando que no existe una proporción similar en los mismos, ni los recursos necesarios para atenderlos. Esto trae como consecuencia que el modelo actual de Servicios y consultoría “Outsourcing” no se acopla al área, ni representa eficiencia en la atención de los requerimientos.
3. Diseñar una nueva estructura organizacional para esta área, identificando los roles necesarios para soportar un modelo de Gestión por competencias en el departamento. Dicho modelo se encuentra representado por supervisores o Team Leaders de áreas y diferentes Especialistas asociados a los servicios que se prestan.
4. El nuevo modelo de gestión por competencias se propone con las intenciones de generar sinergias y apalancamiento entre recursos, que ayudan a reducir costos; pues el mismo grupo de recursos cubre todos los proyectos para un área específica. De igual manera para darle al departamento de Servicios y Consultorías una visión mucho más focalizada en las distintas áreas de entrega del servicio.
5. Para todos los cargos se observó que predominan las competencias genéricas a las técnicas, esto debido al refuerzo que se quiere generar en cuanto a capacidades y destrezas generales que en su gran mayoría incentivan en trabajo en equipo y el dinamismo.
6. La definición de perfiles de competencias por cargos, establece las competencias mínimas requeridas que deberían ser evaluadas para las nuevas contrataciones en el departamento. De igual manera servirán de apoyo para la mejora y capacitación de los empleados actuales.

7. La implementación del modelo de gestión por competencias va a requerir el apoyo por parte de la Gerencia de Outsourcing, Gerencia administrativa y el departamento de Recursos Humanos, puesto que a partir de su implantación existirá un nuevo modelo y exigencias al momento de hacer nuevas contrataciones.
8. **Control de gestión:** La influencia desde el punto de vista empresarial de todos los conceptos y herramientas de control son sin duda un aporte que ha generado desarrollo a las organizaciones, algunas lo han visto como “el centro de lo administrativo y se ha convertido en un objetivo a alcanzar”, y esto lo que ha tenido mayor influencia, sin embargo, el control deberá ser un medio para obtener los fines de la organización.
9. Sin duda los sistemas de información son la gran evolución del control, en una organización, y cuando existe simbiosis entre los técnicos que crean estos sistemas de información y control al nivel de una empresa, y quienes toman las decisiones se Optimiza la gestión
10. **Liderazgo y trabajo en equipo:** Creería que esta es la que mayor aporte hizo a la investigación especialmente todos los temas de competencias y habilidades gerenciales.

Verificar las brechas existentes entre los perfiles de competencias definidos y los perfiles que poseen los empleados actuales, de modo que se permita la toma de acciones pertinentes que nivelen las deficiencias encontradas.

Hacer un monitoreo proactivo en cuanto a los perfiles de competencias definidos, para validar y/o modificar deficiencias o necesidades de cambios relacionadas al negocio.

Cuáles son las investigaciones que se derivan de esta investigación.

A partir de esta investigación se pueden generar diferentes investigaciones en todo orden, entre ellas sería muy interesante investigar aspectos laborales del outsourcing en Colombia, también podría investigarse para aquellos que disfrutan del tema financiero, como esta figura contractual reduce costos operacionales, adicional aspectos jurídicos en derecho laboral y comercial.

BIBLIOGRAFÍA

- Cejas, Y. (2004). La formación por competencias laborales: proyecto de diseño macro curricular para la especialidad de farmacia industrial. Extraído el 13 de Mayo de 2009 desde http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_2_06/aci02206.htm
- Marimon Viadiu F., Casadesús Fa M., Heras Saizarbitoria I.: “Análisis y un modelo de la difusión internacional de las normas ISO 9000 e ISO 14000”. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, nº 14, 2005
- Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre formación Profesional,
- Delgado, D. (2000). Modelo de Gestión por Competencias. Fundación Iberoamericana del Conocimiento. Extraído el 01 de Junio de 2009 desde <http://www.gestiondelconocimiento.com>

- OIT. (2005). Banco De Competencias. Extraído el 03 de mayo del 2009 desde <http://www.cinterfor.org.uy>
- Moss Kanter, Rosabeth, “When Giants Learn to Dance”. 1989
- Rothery, Brian y Ian Robertson, “Outsourcing. La subcontratación” Editora Limusa, 2da edición, 1997.
- <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/844817903X.pdf>
- www.ministerio-proteccion-social.org.gov
- Material diplomado derecho comercial y negocios internacionales .Universidad Santo Tomas. Bogotá.
- <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/844817903X.pdf>
- www.ministerio-proteccion-social.org.gov
- <http://revista.urepublicana.edu.co/wp-content/uploads/2012/07/El-Outsourcing-estrategia-expresada-en-un-contrato-empresarial.pdf> fomas. Bogotá.
- Arcila, F. (2003). El modelo de competencias en el desarrollo del potencial humano: perspectiva actual. Revista Ensayo y error, 12(25), 33 - 45.
- González, O. (2003). Evaluación basada en competencias. Revista de Investigación, 15(53),11-31.
- Arráiz, J. (2000). Capital Humano No 133. Editorial CISS.S.A. Artículo: Retribución y Competencias: ¿Cómo garantizar su éxito?
- Marco integrado de administración de riesgos corporativos. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).
- CÓMO REALIZAR OUTSOURCING EXITOSO, Alfaima Solano, (2013) http://www.academia.edu/6362386/Como_realizar_outsourcing_exitoso
- López Fernández, Rodrigo (2001). Gestión comercial y marketing, logística comercial. Madrid, España. Editorial Thompson.
- <http://www.outsourcing-faq.com/html>
- Outsourcing; October 22, 2006- <http://riquelme-outsourcing.blogspot.com/>