



**PERCEPCIÓN DE VALOR DE LOS CLIENTES DE UNA FIRMA DE
CONSULTORÍA OFERENTE DEL SERVICIO DE *BUSINESS PROCESS
OUTSOURCING* (BPO) EN CULTURA CORPORATIVA Y GESTIÓN
HUMANA EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN**

MARÍA ADELAIDA NARANJO LONDOÑO

MARIANA TAPIA ZAMBRANO

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN MERCADEO

MEDELLÍN

2015

**PERCEPCIÓN DE VALOR DE LOS CLIENTES DE UNA FIRMA DE
CONSULTORÍA OFERENTE DEL SERVICIO DE *BUSINESS PROCESS
OUTSOURCING* (BPO) EN CULTURA CORPORATIVA Y GESTIÓN
HUMANA EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN**

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en Mercadeo

María Adelaida Naranjo Londoño¹

Mariana Tapia Zambrano²

Asesora temática: Paula Duque Naranjo

Asesora metodológica: Julia Rojas de Francisco, Ph. D.

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN MERCADEO

BOGOTÁ

2015

¹ maria.naranjo@pentaconsultoria.com

² tapiazmari14@gmail.com

Resumen

Este estudio describe la percepción de valor de los clientes actuales y potenciales de la firma consultora Penta sobre el servicio BPO de cultura corporativa y gestión humana en la ciudad de Medellín. El trabajo fue de tipo descriptivo y de corte cualitativo, mediante la técnica de estudio de caso, sobre una población de catorce empresas. Los resultados encontrados no solo ayudarán a que la firma consultora tome la decisión de implementar o no este nuevo servicio, sino que lleva a una reflexión frente al valor estratégico de la gestión humana y la reconfiguración a la que está llamada, luego de la aparición de la nueva generación de trabajadores conocida como *millennials*. Las respuestas de las empresas entrevistadas permitieron conocer cómo el comportamiento de esta nueva generación incide en el funcionamiento y la competitividad de las empresas. Luego del estudio se concluye que existe el potencial para crear el servicio, que se persigue que se convierta en una herramienta para las micro y las pequeñas empresas, de modo tal que les permita crecer en el mercado mediante el fortalecimiento y la estructuración del componente humano y cultural frente a un entorno competitivo de empresas medianas, nacionales y multinacionales.

Palabras clave: cultura corporativa, gestión humana, subcontratación de procesos de negocios (BPO); percepción de valor; subcontratación, *millennials*.

Abstract

This study describes the perception of value that the actual and potential clients have about the consulting Firm Penta for the service BPO on the Corporate Culture and Human Management in the city of Medellin. It was developed under a qualitative study type in a descriptive level, under the technique of case study, on a total of fourteen companies. Results not only would help the Consulting Firm to make the decision of implementing or not this new service, it also makes reflection on the strategic value of the Human Management and its reconfiguration, after the appearance of the new generation of workers, known as Millennials. The answers of the companies interviewed allowed to know how the behavior of this new generation influence the operation and competitiveness of the companies. This study concludes that the potential exists to create this service and that it could become a tool for the micro and small businesses that allows them to grow in the market, fortifying and structuring the human and cultural component, against competitive environment of medium, national and multinational companies.

Key words: corporate culture, human management, business process outsourcing (BPO),; perceived value, outsourcing, millennials.

1. Introducción

1.1 Situación de estudio y pregunta

A partir de la década de los noventa, el mundo empezó a registrar profundos cambios en la forma de actuar y administrar los negocios (Vega-Monsalve, Pinzón Salgado, Álvarez Giraldo y Serna Gómez, 2014). Procesos intangibles como gestión humana, innovación, gestión del conocimiento y cultura toman mayor fuerza. Como lo plantea Chaparro (2001), se dio la reconfiguración del valor social del conocimiento. El valor estratégico de dichos procesos quedó develado y el interés de las empresas por desarrollarlos se hizo mucho más genuino.

Sin embargo, a la hora de implementar las buenas prácticas definidas en la literatura, las pequeñas empresas presentan limitaciones referidas a la falta de especialistas dentro de la organización que puedan liderar la acción, la falta de recursos económicos, el temor al cambio o el desconocimiento de firmas de consultoría que puedan acompañarlos en dicha gestión. Una investigación de Calderón Hernández y Álvarez Giraldo (2006) realizada con una muestra de 47 pequeñas empresas colombianas encontró que predominan criterios intuitivos para realizar las prácticas de gestión humana, ya que no tenían sentido estratégico y existía carencia en la estrategia de la organización. Nada recomendable según los planteamientos de Kaplan y Norton (2004), que ligan el éxito empresarial con el foco en la estrategia.

El panorama puede ser distinto para empresas con mayor madurez y trayectoria en el país. En una investigación de Calderón Hernández, Naranjo Valencia y Álvarez Giraldo (2011) se

encontró que las áreas de talento humano son consideradas como procesos que agregan valor a la ventaja competitiva. La diferencia entre ambas investigaciones puede estar dada por el tamaño de las empresas consultadas. Es decir, la necesidad de asesoría y acompañamiento para el aprovechamiento e implementación de prácticas exitosas está en las empresas con menores recursos y tamaños.

Lo último preocupa si se tiene en cuenta que la mayor cantidad de empresas del país, se ubica justamente en el rango de pymes. De manera específica para el departamento de Antioquia, Ospina Trejos (2011) encontró que el 91% de las unidades productivas son microempresas, seguidas por pequeñas (6,3%), medianas (1,9%) y grandes (0,7%) y que unas de las principales razones para que el 29% de las constituidas desaparezca entre el primero y el tercer año después de su constitución es la insuficiente planeación estratégica, incluyendo aquí el componente de gestión humana y la baja generación de valor agregado.

A dicho panorama debe sumarse también la aparición de nuevas fuerzas de trabajo, como, por ejemplo, la generación conocida como los *millennials*, jóvenes que se destacan por su fácil comprensión de las dinámicas organizacionales y el alto interés por escalar posiciones y aportar a la consolidación de grandes retos; el último cambio ha supuesto una reingeniería en el modo en que se administra y se gestiona personal.

Los anteriores hechos confirman la necesidad de crear un servicio de apoyo y asesoría a las micro y pequeñas empresas; este potencial fue confirmado por el estudio de López Zapata, Sepúlveda Rivillas y Arenas Cardona (2010), que confirma que existe un campo de desarrollo

y una posible oportunidad de mercado en la implementación de un servicio de BPO como el que pretende analizar el presente estudio.

Aunque en la ciudad de Medellín se encuentren ofertas de firmas de consultoría en los temas mencionados, el 53,73% centra su mercado en empresas medianas y no pequeñas y en procesos como formación, selección, compensación, salud ocupacional y gestión por competencias (López Zapata, Sepúlveda Rivillas y Arenas Cardona, 2010), lo que muestra un campo de acción para las consultorías que buscan implementar la gestión humana como un proceso de valor estratégico, con alto potencial y relevancia, no solo porque si se implementa aportará a la creación de empleos de calidad sino al desarrollo económico de la región, por lo que imprime novedad y relevancia preguntarse: ¿cuál es la percepción de valor de los clientes actuales y potenciales de la firma consultora sobre el servicio de BPO de cultura corporativa y gestión humana en la ciudad de Medellín?

1.2 Objetivos

Objetivo general

Describir la percepción de valor de los clientes actuales y potenciales de la firma consultora sobre el servicio de BPO de cultura corporativa y gestión humana en la ciudad de Medellín.

Objetivos específicos

- Identificar el grado de relevancia que tienen los conceptos de cultura corporativa y gestión humana al interior de las empresas estudiadas.
- Estudiar las necesidades de la nueva fuerza laboral conocidos como los *millennials* en la cultura corporativa y la gestión humana de las empresas consultadas, para adaptar el servicio a sus necesidades.
- Conocer los indicadores utilizados por las empresas consultadas para evaluar el éxito del servicio de BPO en cultura corporativa y gestión humana propuesto.

1.3 Justificación

Realizar el estudio es gran relevancia social, práctica y teórica. Es viable porque se cuenta con los recursos y motivaciones para su ejecución y es conveniente no solo para la firma consultora objeto de análisis sino para el contexto de las micro y las pequeñas empresas de la ciudad de Medellín. Su relevancia social está dada por la multiplicidad de beneficios que recibe la sociedad al contar con empresas efectivas y bien gestionadas, lo que no solo facilita la generación de empleo de calidad, sino, lo más importante, el convertir el trabajo en una oportunidad de autorrealización personal también ayuda al crecimiento de la economía, que dispone de ciudadanos que cuentan con los recursos económicos necesarios para participar en forma activa en el proceso de oferta y demanda de servicios.

La relevancia práctica beneficia a dos sectores: en primer lugar, de cara a las micro y pequeñas empresas, porque es una realidad que en Colombia la identificación y el fortalecimiento de los procesos de gestión humana toman mayor importancia si se considera que en la actualidad el mercado laboral se compone de nuevos agentes y diferentes generaciones de trabajadores, entre ellos los *millennials*; para ellos, su prioridad no es la búsqueda de estabilidad y seguridad de un contrato de trabajo, sino que consiste en aumentar y mantener su vínculo con la organización (Deloitte Touche Tohmatsu, 2014). Por lo tanto, implica que no se puede gestionar con las prácticas tradicionales de administración de personal, pues se corre el riesgo de frustrarlos o perderlos, asunto que en consecuencia se verá reflejado en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por consiguiente, se considera necesario crear y entregar un servicio que les permita a las empresas actuar de manera competitiva frente a las incidencias de este entorno cultural y económico. De otra parte, a la firma consultora, puesto que incorporar el nuevo servicio puede suponer un crecimiento en ventas y utilidades.

Por último, desde el punto de vista teórico, la investigación aporta asuntos interesantes ya que analiza la relación de las mencionadas categorías en el escenario de la ciudad de Medellín, algo que pocos estudios han logrado.

1.4. Contenido del informe

A continuación se presenta el contenido del informe final del estudio. Se inicia con un breve desarrollo de los principales planteamientos teóricos que respaldan el análisis de los resultados y se abordan las categorías de gestión humana y cultura corporativa según un interesante

análisis de la nueva población trabajadora conocida como los *millennials*. Se hace un énfasis adecuado en los últimos dado que se considera que el cambio de las características de la población trabajadora imprime un nuevo sentido a la gestión estratégica de lo humano. A continuación se describen los servicios de BPO, para por último explicar la metodología del estudio y los hallazgos encontrados en las empresas consultadas.

En el último capítulo se ofrecen interesantes aportaciones que no solo generan retos importantes para la firma consultora objeto de estudio, sino para cualquier empresa que preste servicios de asesoría y acompañamiento a empresas pequeñas de la ciudad de Medellín.

2. Desarrollo

La agudeza en el análisis de los resultados de la investigación proviene de la comprensión teórica del fenómeno (Vega-Monsalve, Pinzón Salgado, Álvarez Giraldo y Serna Gómez, 2014). Por esta razón, en este capítulo se exponen los estudios y referencias teóricas que abordan las categorías de análisis con fundamento en tres pilares:

- i. Gestión del talento humano. Y en ella: la evolución de dos conceptos fundamentales de la investigación: el trabajo como interacción y expansión del ser y la gestión humana como facilitadora del ambiente laboral. Los factores del nuevo segmento de personal conocido como generación de los *millennials* y las

estrategias de motivación del mismo que, a la luz de las autoras, reconfiguran las respectivas prácticas de gestión.

- ii. Gestión de la cultura corporativa

- iii. Servicios de *business process outsourcing* o BPO

2.1 Marco conceptual

- i. **Gestión del talento humano**

La evolución del concepto de trabajo

Desde finales de los setenta viene desarrollándose una gran transformación del trabajo como interacción y expansión del ser y la gestión humana como facilitadora del ambiente de trabajo, la cual comienza a centrar el trabajo entre los mundos de vida de los trabajadores y, en particular, su importancia en la constitución de subjetividades, identidades y acciones colectivas (De la Garza, 2006).

Dicho autor también plantea dos concepciones del significado del trabajo: la hermenéutica y la objetivista. En la primera, el trabajo tiene que ver con la transformación de la naturaleza por el

hombre para satisfacer necesidades humanas; en la segunda, el trabajo se considera como la actividad que transforma de modo consciente a la naturaleza y al hombre mismo, con independencia de cómo sea valorado por la sociedad; sería el medio de creación de la riqueza material o inmaterial y de circularla. En el mismo sentido, Sanchis (2011) indica que el trabajo ya no solo tiene una función utilitaria de producir bienes, sino de generar una experiencia humana de autorrealización (Maslow, 1968; Bauman, 2000; Beretta, 1995, citados por Sanchis 2011).

Algunas organizaciones que están entendiendo dichos cambios tienden a volverse más flexibles, mediante la apertura de nuevos espacios para la acción múltiple, la articulación de los respectivos procesos y el aporte a la nueva construcción social de los límites entre el trabajo y el no trabajo, flexible, rearticulable, en función de prácticas (De la Garza, 1998). Se observa que los aspectos que impactan en todo este tejido, como la cultura, las estructuras y los sujetos que intervienen en ellas, se deben revisar al interior de las empresas, así como la conexión entre la estrategia de negocio y las políticas de recursos humanos. Saber entender y darles la importancia a los aspectos mencionados, puede llevar tanto en lo individual como en lo colectivo, a incrementar la motivación del trabajador y su aporte a la construcción de una cultura corporativa.

Así como ha existido evolución en el concepto del trabajo, también la ha habido en las prácticas de la gestión del talento humano; fue así como dicho proceso se ha volcado hacia asuntos mucho más estratégicos y que aportan valor a la organización (Calderón Hernández, Naranjo Valencia y Álvarez Giraldo, 2011). En la actualidad se enfrenta a una nueva configuración de la fuerza de trabajo que le ha implicado volver a reinventarse.

La nueva gestión humana

Se entiende como empresa “toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios” (Comunidad Clúster, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2006). A partir de esta definición, es importante tener en cuenta que toda empresa, con independencia de su tamaño o actividad económica, siempre tendrá como elemento indispensable el componente humano.

Calderón Hernández, Naranjo Valencia y Álvarez Giraldo (2007) afirman que la gestión humana en Colombia en las últimas décadas presenta cambios y tendencias influenciados por algunos factores que los que sobresalen la modernización empresarial y la apertura económica. Tales cambios hacen que la gestión humana en el país tome un lugar importante en las empresas, al pasar de ser una función netamente administrativa a ser una pieza clave para lograr los objetivos de las compañías, con lo que toma un carácter mucho más estratégico. Sin embargo, es importante aclarar que dichos resultados pueden no verse en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Medellín.

Un factor importante en las empresas colombianas, en la práctica, es la relación o alineación de gestión humana con los ejes estratégicos de las compañías, “en las medianas empresas hay ausencia de integración entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia empresarial; esta relación si existe en las grandes empresas” (Calderón et al., 2007, p.45). Con base en lo anterior, se evidencia una brecha entre estrategia y gestión humana en las empresas

colombianas, la que puede generar en cada organización un impacto, positivo o negativo, en la consecución de sus metas y en la competitividad del mercado, además de representar un aspecto diferenciador frente a otras.

La importancia de la gestión humana en la estrategia de la empresa ha sido reseñada también por otros autores. Barney (1991) indicó que los recursos humanos son fuente de una ventaja competitiva sostenible cuando son valiosos, escasos, difíciles de imitar y no tienen sustitutos. Una parte del rendimiento empresarial está verdaderamente condicionado por el conjunto de prácticas de recursos humanos que la empresa diseña e implementa; para el caso de los trabajadores, el rendimiento es una función de su habilidad y su motivación, por lo que es necesario desarrollar prácticas que fomenten ambas.

La investigación de Ordiz Fuertes y Avella Camarero (2002), que referencian a otros autores, expuso que existen procesos de talento humano un tanto operativos o técnicos que buscan dotar a la empresa de trabajadores con conocimientos y habilidades específicas, como lo son el reclutamiento, la selección, la formación y los sistemas de remuneración y compensación, así como otros de orden estratégico, que tienen por objetivo el diseño y la implementación de una serie de prácticas, “internamente consistentes, que aseguran que el capital humano de la empresa contribuye a la consecución de los objetivos empresariales, pero desde la perspectiva de aumentar la motivación del trabajador en la empresa” (Ordiz Fuertes y Avella Camarero, 2002, p. 26). Aquí se ubican acciones como: los sistemas de remuneración contingente, el trabajo en equipo, los círculos de calidad y el empoderamiento.

En otros términos, la gestión estratégica del talento humano sobrepasa la responsabilidad de contratar y pagar salarios y más bien hace referencia a la estructura del negocio y a darle valor a la operación de la empresa, todo ello reflejado en lo que se ha llamado prácticas de alto rendimiento: el empleo estable, la contratación selectiva, la formación continua, el trabajo en equipo, la reducción de diferencias de estatus entre categorías, la remuneración contingente –que incluye tanto la participación del trabajador en los beneficios como en el capital– y, por último, la transferencia de información que les permita a los trabajadores participar en el proceso de toma de decisiones.

Schuler y Jackson (1987) y Wright y Snell (1991) entienden por prácticas de recursos humanos las actividades que realiza la organización dirigidas a gestionar la base de capital humano y asegurar que el personal orienta sus objetivos hacia las metas de la organización, de forma que se crean o amplían las capacidades de la empresa.

Sheppeck y Militello (2000) proponen un modelo que permite identificar cuándo las prácticas de recursos humanos generan un incremento de efectividad en la organización. La empresa será estratégica cuando ponga en marcha un conjunto integrado de prácticas que permita alcanzar de manera simultánea cuatro objetivos:

- Identificar y contratar a trabajadores con habilidades superiores.
- Aumentar la motivación del personal.
- Incrementar el rendimiento de los trabajadores.
- Alinear los objetivos de los trabajadores y la empresa.

Nueva fuerza laboral en Colombia: *millennials*

Para los autores, el cambio en las características de la fuerza laboral, así como el cambio en las formas del mercado, inciden en las prácticas que desde la gestión del talento humano deben implementarse. Es por ello fundamental, para la presente investigación, describir la nueva población trabajadora que trae el nuevo siglo. Se trata justamente de la generación conocida como los *millennials*.

Si se tienen en cuenta las edades de los *millennials*, involucran un segmento importante de la población económicamente activa (PEA). Según el Banco Mundial (2015), las personas a partir de los 15 años de edad se consideran parte de la misma:

La población activa total comprende a personas de 15 años o más que satisfacen la definición de la Organización Internacional del Trabajo de población económicamente activa: todas las personas que aportan trabajo para la producción de bienes y servicios durante un período específico (Banco Mundial, 2015, p.3).

El estudio realizado por la firma Yanhass y publicado en *El Tiempo* (Alarcón y Larraz, 2015, p.6) valida la importancia en términos de población y fuerza laboral en el mundo y en Latinoamérica:

los *Millennials* son jóvenes de entre 15 y 34 años y representan el 25 por ciento de la población mundial y el 43 por ciento de la población mayor de 15 años. En Estados Unidos acaban de superar a la generación predecesora como la principal fuerza de trabajo en ese país y se espera

que en Latinoamérica y Estados Unidos lleguen a ser el 74% de la fuerza laboral en el 2025, según la plataforma especializada en recursos humanos GOintegro (2014).

La importancia de tener en cuenta a los *millennials* está dada también porque ellos representan a una generación con comportamientos por completo diferentes, pero con un aspecto adicional para tener en cuenta: “nacieron al tiempo en que nació la cultura digital y han crecido a la par del desarrollo tecnológico de los últimos años” (Youngmarketing.co, 2013). Por último, es inminente que ellos serán los líderes de todas las industrias y sectores en unos años. El factor digital y el desarrollo del mismo hace que los *millennials* constituyan un grupo de personas que presentan comportamientos diferentes en el ámbito laboral y que ha hecho que las reglas del juego cambien: sus motivaciones, sus compromisos, su forma de ver el mundo, entre otros aspectos, son muy diferentes a los de los trabajadores de hace unos años atrás. Es así como las áreas de gestión humana deberán tener en cuenta dicha generación, dado que algunos de los aspectos que los caracterizan en el sentido laboral influyen de manera directa la cultura organizacional y el desarrollo humano.

Sin lugar a dudas, la aparición de una nueva generación de trabajadores, con intereses, formas de concebir la vida y motivaciones distintas a las que por tradición se venían analizando en el mundo del empleo, hace que el proceso de gestión humana se reconfigure y con ello que los productos ofertados por las firmas consultoras también lo hagan. Según las estadísticas de empleo del DANE (2015), un alto porcentaje de la población es joven, por lo que podría verse identificado con las características y estándares de los *millennials*.

Motivación de la nueva fuerza de trabajo

Ya lo habían esbozado Collins y Porras (2004), la relevancia de contar con un personal motivado es una condición fundamental para el éxito, ya que lo que mejora el rendimiento de una empresa no es la existencia en sí de una meta, sino el nivel de implicación de los trabajadores con la misma. Desde la perspectiva del contexto psicológico, se define la motivación como un “conjunto de necesidades físicas o psicológicas, de valores y modelos sociales incorporados, no siempre conscientes, que orientan la conducta de la persona hacia el logro de una meta” (Piña López, 2009).

Maslow (1979) la define como el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades, es decir, el factor más importante que predomina en la definición de la motivación hace relación con lo que una persona está dispuesta a hacer para un fin, de ahí que se convierte en un elemento clave y potencial para lograr también los objetivos de una empresa. Cuando la persona está motivada, tendrá más disposición a lograr objetivos, a emprender proyectos y a estar dispuesta y abierta al cambio, entre otras acciones positivas. Las organizaciones y sus áreas de gestión humana tienen la tarea de ser hábiles en conectar dichas motivaciones personales con los intereses de la empresa, que apuntan de modo directo a la estrategia empresarial.

En el marco de las micro y las pequeñas empresas, la misma será una tarea aún más ardua, si se tiene en cuenta que los recursos por emplear en la motivación pueden ser limitados. A manera de hipótesis, tal situación puede llevar a las empresas interesadas en el individuo a

utilizar herramientas externas, entre ellas el servicio de BPO sobre el cual se está realizando el presente análisis.

Por otra parte, la motivación no solo se puede relacionar con la remuneración salarial o el factor monetario. Existen otros aspectos que la generan, entre ellos el propósito de vida y de carrera, el reconocimiento, el crecimiento o desarrollo humano, los beneficios para la familia y el salario emocional. Así lo demostró Mayo (1924) en su experimento con operarias en el que encontró que existen estímulos psicológicos que motivan de mejor manera que los físicos.

La motivación, más allá de generar un impulso en un empleado, si se desarrolla y se aplica puede llegar a ser una ventaja competitiva en las empresas; así lo expresa Luis Alejandro Córdoba, gerente de recursos humanos de British American Tobacco para Colombia: “La decisión de apostarle a este tema puede generar traumatismos en el corto plazo, pero los resultados son sorprendentes en el mediano y en el largo. No se trata de una idea altruista sino de toda una estrategia que marca la diferencia con los competidores” (Gestiónhumana.com, 2014). Estructuras de cultura organizacional y gestión humana en las empresas son factores de motivación tan importantes para el trabajador individual, así como para la cultura organizacional, que destacadas escuelas de negocios en el mundo han desarrollado modelos para clasificar a las empresas tales como Great Place to Work (2015).

Es importante resaltar que organizaciones que implementan este modelo logran consolidarse, impactar sus resultados y mejorar la calidad de vida de sus colaboradores, al estar alineadas con la estrategia corporativa de largo plazo, a través de la misión, la visión y los valores que reflejan su identidad corporativa. Esto mismo lo había planteado Toro Álvarez (1997), al

indicar que la motivación consiste en el interés que una persona experimenta por realizar en forma cabal las actividades que le han asignado en el trabajo. Una persona motivada en alto grado suele ser productiva, aunque no esté satisfecha con el trabajo.

La motivación en las empresas debe ir más allá de ser un factor o aspecto en los empleados, para ser parte de la cultura organizacional. De ahí la oportunidad en las micro y las pequeñas empresas de fortalecer los modelos de cultura organizacional y desarrollo humano, teniendo en cuenta la importancia de la motivación individual y colectiva y su aporte a la gestión de la cultura corporativa.

ii. Gestión de la cultura corporativa

Para entender la forma como se propone gestionar la cultura corporativa dentro del planteamiento de desarrollo de un servicio BPO, es importante primero señalar el significado de la cultura como concepto.

La cultura no se percibe en la superficie, sino que es una forma compartida de entender e interpretar el mundo. Los valores y las normas están en el interior de la consciencia y se vuelven un supuesto y unas creencias no examinadas. Son diferentes en todas las partes del mundo y en cada organización. El peligro es simplificar dicho concepto. La cultura no son solo "las formas como se hacen las cosas", "los ritos y rituales de la compañía", "el clima", "el sistema de reconocimientos", que son manifestaciones de la cultura pero ninguna es la cultura en la forma que la misma tiene significado (Schein, 2012).

Según Barney (1986), la cultura organizacional es un conjunto complejo de valores, creencias, supuestos y símbolos. En la misma línea, Dávila y Martínez (2004, p. 12) expresan que la cultura es “un conjunto de valores, creencias y normas; los cuales son patrones que están inmersos en las organizaciones que van orientadas a un mecanismo regulador o de integración de una estructura social en particular”.

Para Trompenaars (1993), cultura son los significados con los cuales las personas comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento sobre las actitudes hacia la vida. Es la fábrica de significados en términos de cómo los seres humanos interpretan su experiencia y guían la acción. Para este autor, la mejor manera de entender la cultura es que esta existe en diferentes niveles, desde lo visible hasta lo tácito, invisible y el núcleo (*core*).

- Lo visible:

Productos explícitos: lo observable, el lenguaje, la comida, los edificios, las casas, los monumentos, la agricultura, el mercado, la moda, el arte. Los prejuicios por lo general empiezan con este nivel, que es lo observable y simbólico: artefactos (estructuras y procesos organizacionales). Las mismas únicamente las formas de presentación, pero lo que no se sabe es lo que ellas significan. Pueden tener un impacto emocional, pero no explican las formas de comportamiento de los miembros de la organización (Schein, 2012).

- Lo tácito o invisible:

Normas y valores: el sentido mutuo de lo que un grupo considera que está correcto o equivocado. Los valores, por otra parte, determinan la definición del bien y el mal y se entienden como los ideales compartidos por un grupo. Una cultura es relativamente estable cuando las normas reflejan los valores del grupo. Las normas dictan como se deberían comportar las personas mientras que los valores dan la sensación de cómo se aspira o se desea comportarse.

Los valores expuestos (estrategias, metas y filosofías) representan el porqué de las decisiones que se toman (Schein, 2012).

- El núcleo (*core*)

Creencias sobre la existencia: la forma como las personas actúan frente a la naturaleza, según los recursos que tienen (Trompenaars, 1993). Presunciones subyacentes (creencias inconscientes que se dan por hecho, percepciones, pensamientos y sentimientos, que son fuente de valores y acción) (Schein, 2012).

Algunos estudios han demostrado que la cultura incide en el cumplimiento de los objetivos de la empresa; es así como Calderón Hernández y Serna Gómez (2009) han expuesto que existe una influencia recíproca entre recursos humanos y cultura y que, por tanto, las prácticas de este proceso deben encajar en la cultura para que sean efectivas y puedan ser retenidas en el tiempo. Otra investigación, realizada por Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez y Sanz-Valle

(2012), demostró cómo diferentes tipos de cultura tienen efectos distintos sobre la innovación; en concreto, que la cultura de tipo adhocrático favorece la innovación, mientras que la de índole jerárquica la afecta en sentido negativo.

Es importante tener presente estas definiciones y enfoques del concepto de cultura como premisa fundamental para diseñar y gestionar un modelo efectivo de cultura corporativa en las empresas sujetas de estudio para ofertar un servicio de BPO, que contribuya con resultados concretos a los objetivos estratégicos de las compañías.

iii. Servicios de *business process outsourcing* o BPO

Lo primero que habría que decir es que la tercerización o *outsourcing* es un tipo de modalidad de flexibilidad numérica de tendencia mundial que permite contratar servicios y procesos con terceros, con la finalidad de obtener resultados más eficientes. Hay estudios que demuestran las ventajas en su aplicación, en especial en la reducción de costos (Abraham y Taylor, 1996, citado por Alli Oños, 2007); dicha práctica se utiliza en Colombia para subcontratar actividades que no hacen parte del giro principal del negocio como aseo, vigilancia, mantenimiento, sistemas y administración del recurso humano, entre otras.

Según López Viveros (2014), que referencia otros estudios, el país es la joya escondida del *outsourcing* en Latinoamérica; al menos así fue enfatizado por un estudio de la firma Tholons (2014), contratado por el Banco Interamericano de Desarrollo, que define al país como una nación atractiva para las empresas que contemplan, a corto y medio plazo, la internacionalización de servicios de BPO.

Se cree que las raíces de los servicios de *outsourcing* son italianas y corresponden a la etapa moderna de las empresas. Proviene de las expresiones *de centralizzazione della produzione* (descentralización de la producción), *esternalizzazione di business* (externalización del negocio) y *terzarizzazione* (tercerización); según López Viveros (2014), fue abordado, desde el punto de vista legal, por la 85ª Conferencia Internacional del Trabajo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), llevada a cabo en 1997, en la que se adoptó el término de subcontratación para delinear los derechos laborales del trabajador. Este tipo de contratos cuenta con algunas características que definen su naturaleza como, por ejemplo, que debe ser celebrado entre empresas, es decir, no puede ser utilizado para contratar en forma directa mano de obra calificada o profesionales naturales. Tiene un objeto definido y una duración finita y responde al interés de desarrollar productos o servicios que no son el objeto misional de la empresa.

Schneider (2004) en su libro plantea que los servicios de tercerización (*outsourcing*) no son solo una decisión de disminuir costos fijos de funcionamiento, sino de aprovechar la experiencia y la competencia de una empresa que desde afuera puede observar y recomendar acciones de mejora.

Según el informe de caracterización y formulación estratégica del sector BPO (procesos de negocio), KPO (procesos de conocimiento) e ITO (tecnología de información) en Colombia (Programa de Transformación Productiva e IDC, 2014), el gobierno colombiano lideró en 2013 la definición y la delimitación de los subsectores mencionados en el país. Para el caso de los servicios de BPO la definición es la siguiente:

Tercerización de procesos de negocio o Business Process Outsourcing. Se entiende como la delegación de uno o más procesos de negocio intensivos en el uso de tecnologías de la información y comunicaciones a un proveedor externo, quien a su vez posee, administra y gerencia los procesos seleccionados, basado en métricas definidas y medibles. Los subsectores se clasifican como: a. Procesos de front office: todo lo relacionado con la prestación de servicio al cliente, tales como contact center en español y bilingües. b. Procesos de back office: todo lo relacionado con procesos administrativos de la empresa de cualquier sector de la economía, tales como gestión de recursos humanos (nómina, pruebas de ingreso), facturación, cartera, finanzas, contabilidad, gestión de compras, logística, analítica de negocio, análisis de información y CRM (Programa de Transformación Productiva e IDC, 2014, p. 3).

También dicho informe indica que el crecimiento del sector en el país va a pasos acelerados; por ejemplo: en cuanto a los ingresos provenientes de manera estricta de servicios de tercerización de BPO, KPO e ITO, el sector alcanza una cifra superior a los US\$5.244 millones para el año 2011, y estos servicios están altamente concentradas en los servicios de *contact centers* en español y cobranzas, seguidos por logística y gestión de recursos humanos.

Todo lo anterior continúa confirmando que la iniciativa de crear un servicio de BPO especializado en gestión humana tiene perspectivas positivas en la economía del país.

Al ser esta investigación un estudio de caso, a continuación se presenta la información relevante sobre la firma consultora objeto de estudio.

Penta es una empresa que ofrece servicios de consultoría con una visión integral de las organizaciones, a través de metodologías especializadas hechas a la medida de sus clientes. Tiene más de 200 proyectos y 15 años de experiencia en el mercado. Su servicio está basado en la orientación estratégica, que permite proyectar las empresas en el largo plazo. Se compromete con la ejecución de los proyectos para asegurar un alto impacto en las organizaciones. Su enfoque son las personas, para facilitar la cocreación de los proyectos, mejorando la cultura y la gestión de conocimiento.

Algunos de sus clientes a lo largo de la historia han sido empresas como Integral Ingenieros Consultores, Comfama, Fanalca, TCC, Cine Colombia, Prebel, Imusa, XM (filial de ISA), Ministerio de Hacienda y Crédito Público y Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá, entre otros.

Sus servicios se estructuran en los siguientes sectores:

1. Consultoría:

- Ideación y planeación estratégica.
- Modelo organizacional.
- Talento humano.
- Cultura organizacional.
- Gestión de conocimiento y universidad corporativa

2. Formación:

3. BPO

2.2 Metodología

Este estudio, de corte cualitativo, de tipo descriptivo y con la metodología de estudio de caso, permitió alcanzar lo expresado por Eisenhardt (1989): “comprender las dinámicas presentes en contextos singulares”. En ese sentido, la muestra comprende las empresas clientes potenciales y actuales de la firma consultora Penta, con sede principal en la ciudad de Medellín. Los criterios de inclusión utilizados fueron: estar constituida con el cumplimiento de todos los requisitos legales, ser de naturaleza privada, reconocida en el mercado por su éxito empresarial, haber contratado en algún momento de su historia un servicio de asesoría, *outsourcing* o BPO y contar con el proceso de gestión del talento humano o planeación estratégica.

Para confirmar y ampliar los hallazgos del estudio, se entrevistó a personal de catorce micro, pequeñas y medianas empresas, de naturaleza privada, legalmente constituidas, de tal modo que al final pudieron encontrarse los hallazgos no solo desde la visión de las empresas grandes y exitosas, sino también desde las micro, las pequeñas y las medianas, que tal vez aun no

conozcan los beneficios de implementar servicios de fortalecimiento estratégico y gestión humana. Cada una estuvo representada por su respectivo líder de gestión humana.

Perfil de informantes

Entrevistados		
Pseudónimo o código	Cargo	Tipo de empresa
P1	Gerente de desarrollo humano y cultura organizacional.	Grande, privada, sector de fabricación y producción de alimentos
P2	Gerente general	Pequeña, privada, sector de bebidas
P3	Jefe de cultura y desarrollo	Mediana, privada, sector agrícola y ganadero
P4	Vicepresidente de recursos humanos y gerente de compensación y beneficios	Grande, privada, sector farmacéutico
P5	Independiente, expresidente	Mediana, privada, sector de cosméticos
P6	Responsable de mercadeo	Pequeña, privada, sector de servicios
Grupo focal		
G1 y G2	Directores de gestión humana, líderes de procesos y gerentes	Siete empresas del sector privado y una del sector público, reconocidas por su trayectoria en el mercado de servicios

Las empresas fueron seleccionadas mediante un esquema de muestreo probabilístico aleatorio simple en un directorio de 58 empresas que se creó para el estudio y que, luego de conocer el proyecto, aceptaron participar de manera libre y voluntaria. Por la naturaleza del estudio, los instrumentos de recolección de la información fueron entrevistas en profundidad y sesión grupal, diseñadas con anterioridad a partir de referencia teórica y validada por las asesoras temática y metodológica, así como por profesionales de la firma consultora Penta.

Para profundizar los hallazgos perseguidos por el objetivo específico número tres, se realizó una sesión de grupo por medio de la técnica de valor percibido de uso, consistente en una metodología desarrollada por la Universidad de Cranfield, Inglaterra, para su cliente Mercedes Benz. Consiste en indagar sobre la percepción del valor que las personas le dan a un producto o servicio. En la misma se validó con las empresas participantes el nivel de intereses y satisfacción con el servicio de *business process outsourcing* (BPO) en cultura corporativa y gestión humana que se ofrecería. Las empresas que participaron de la sesión mencionada son reconocidas en el mercado por su gestión humana.

Para la comprensión del contenido de las entrevistas y grupos focales, primero fueron grabadas, con autorización de los involucrados y transcritas mediante la modalidad de *verbatim* y luego se usó el software *Atlas Ti*, que ayudó en la categorización de la información. Siguiendo las recomendaciones de la asesora metodológica del proyecto, se construyó una sábana de datos en *Excel* que permitió triangular los datos y clasificar cada una de las respuestas de los entrevistados de acuerdo con los objetivos específicos del estudio. Para analizar de mejor manera la información se utilizó la técnica de análisis de contenidos por

temática, que permitió descubrir los mensajes no tangibles y las categorías emergentes del estudio.

2.3 Presentación y análisis de resultados (Penta)

A continuación se exponen los resultados que responden cada uno de los objetivos específicos del estudio; para ello se construyó una matriz en *Excel* en la que se categorizaron las respuestas de los entrevistados (anexo).

2.3.1 Relevancia que tienen los conceptos de cultura corporativa y gestión humana al interior de las empresas estudiadas

Según los hallazgos encontrados, se observa un nivel relevante de importancia de los conceptos de cultura corporativa y gestión humana, en el sentido en que su posicionamiento en las compañías supera lo descrito por tradición. Son áreas en las que el rol principal no es organizar las fiestas de las compañías, pagar nómina, o seleccionar personal. La relevancia que toman es de alto impacto, teniendo en cuenta que están relacionadas en forma directa con la estrategia corporativa, esto es, visión, misión y objetivos. Una entrevistada advirtió: “desde talento humano gestionamos lo que tiene que ver con productividad de la gente, procesos, estrategias, cultura, talento y gestión humana” (P1, comunicación personal, 14 de septiembre de 2015).

La mayoría de las empresas estudiadas indicaron que el proceso de gestión humana aporta valor agregado a la operación y cumplimiento de los objetivos organizacionales y de allí su alta relevancia como proceso. Se está migrando hacia un proceso que aporta más a la productividad de la gente, la consolidación de la cultura y, sobre todo, al desarrollo de asuntos sociales internos, tales como el ambiente laboral, que dejan de ser de tipo cosmético para convertirse en uno que tiene un impacto netamente estratégico, en el que se percibe que, en la medida en que se gestione bien, se apalancan mejores resultados para el negocio.

También se encontró que, para las empresas estudiadas, la importancia no solo está dada por el éxito de los procesos, sino por quienes ejecutan dichas acciones, es decir, las personas; se encontró que el componente humano se convierte en un factor de partida para lograr la estrategia corporativa o tener un excelente producto. Un entrevistado manifestó: “Lo diferente lo hacen las personas; en mi opinión eso es lo que hace un producto relevante y toda esa coherencia, que nosotros tratamos de hacer consciente acá, es la que trasladamos al producto” (P2, comunicación personal, 11 de septiembre de 2015).

De otro lado, la importancia de las personas trasciende al desarrollo y crecimiento personal y profesional de las mismas, lo que pone en evidencia aspectos importantes como el liderazgo, complementado con el equilibrio personal, es decir, un desarrollo integral. Al último lo entienden las empresas como la posibilidad de que las personas encuentren en el trabajo coherencia con su proyecto de vida, es decir, programas de balance entre vida y trabajo, más conocidos por la Organización Internacional del Trabajo como empleos o trabajos decentes. Estos nuevos equilibrios implican, para el área de gestión humana, el desarrollo de programas que permitan fortalecer las habilidades de liderazgo de todos aquellos que asumen mandato de

personal, pues son ellos los principales actores de motivación y comunicación con los trabajadores. Se propician espacios en los que los líderes salgan de la zona de poder para convertirse en acompañantes y guías de los procesos.

El liderazgo se muestra como una herramienta trascendental no solo en las áreas de cultura corporativa y gestión humana sino que debe trascender a todos los miembros de las empresas, pero con un peso más importante para las personas que desempeñan rol de jefes, lo que desencadena tanto una mejora en los procesos en tanto que empresa como aporte sustancial al cumplimiento de las estrategias corporativas. Al respecto uno de los entrevistados planteó un argumento que expone lo anterior de la siguiente manera: “El líder que haya debe tener la capacidad de convencer a las personas que este camino es, y para uno lograr eso debe dar ejemplo y debe haber admiración. Se vuelve una responsabilidad súper tesa” (P2, comunicación personal, 11 de septiembre de 2015). A lo manifestado otro entrevistado agregó:

Un líder que más pergaminos tenga, que más idiomas hable, que más técnico sea, eso es a lo que nosotros nombramos como buen líder; si es eso más un excelente ser humano, perfecto, pero preferimos dar conocimiento en esos cargos, porque realmente lo que inspira en los niveles gerenciales es el ser, que trabajen mucho la sostenibilidad y que inspiren al logro... El desarrollo de las personas básicamente se basa en tres cosas 1. La academia, 2. El jefe, un buen jefe desarrolla a las personas, 3. La exposición (P1, comunicación personal, 14 de septiembre de 2015).

Teniendo en cuenta que el liderazgo hace parte del desarrollo de las personas, la presente investigación muestra que es un factor clave en las áreas de gestión humana, pero que en

algunas empresas aún hay una necesidad latente por trabajarlo, lo que no deja de representar o restarle importancia como pilar por desarrollar dentro de la cultura corporativa y la gestión humana. De todas las empresas entrevistadas, solo una manifestó su importancia, pero, a la vez, su necesidad de trabajarlo y desarrollarlo como competencia en sus integrantes.

Otro factor de alta relevancia para la implementación de procesos de gestión humana y cultura organizacional que aporten a la estrategia de la empresa es la creación de un ambiente de trabajo que se preocupe por el bienestar integral de sus trabajadores; antes se habló un poco de la relación entre vida y trabajo y a continuación se presentan los hallazgos de la categoría de bienestar integral, que, luego de los análisis de las entrevistas realizadas, surgió como categoría.

La relevancia de los conceptos de cultura corporativa y gestión humana se desglosa en diferentes componentes, cada uno con sus particularidades; fue así como se encontró un escenario que se ha clasificado como bienestar integral, si se entiende que el mismo para una persona en una compañía no está representado solo en el dinero, en tener un salario alto, porque en la actualidad hay otro tipo de beneficios que se consideran bienestar. Alguien manifestó: “La propuesta de valor para gestión humana, ya no es plata, beneficios, auxilios, estabilidad laboral, vínculo emocional, EFR [empresa familiarmente responsable] y muy buena comunicación de los beneficios que conduzcan a una fidelización” (P1, comunicación personal, 14 de septiembre de 2015).

Se evidencian diferentes modalidades que representan bienestar en los individuos y todas ellas concuerdan por las descritas en la literatura. A partir de los aportes de los informantes de las catorce empresas se puede concluir que el bienestar radica en:

- Facilidad y acceso a beneficios que permiten mejorar las condiciones y calidad de vida no solo del empleado sino también de su círculo familiar.
- La puesta en acción y la comunicación de hábitos saludables, así como de prácticas que promuevan el equilibrio entre la vida personal y la laboral.
- Respeto y aceptación por las creencias religiosas.
- Inclusión de créditos de familia no solo para los empleados que tienen hijos.
- Campañas de hábitos de vida saludable para incentivar la práctica del deporte, la promoción de hábitos alimenticios saludables y la definición de un proyecto de vida personal.

Así mismo, establecen que hay que “Procurar una adecuada y justa remuneración económica por los servicios y que responda no solo al perfil de competencias del empleado sino a los promedios del mercado... [además de] disponer de buenas instalaciones y apropiados equipos e instrumentos para realizar la labor” (P6, comunicación personal, 16 de septiembre de 2015).

En contexto de bienestar integral se evidencian prácticas que no de necesidad están relacionadas con entregar tangibles a los empleados como las que se acaban de mencionar. Los entrevistados también expusieron el uso de intangibles que representan bienestar para los empleados y que pueden abarcar desde la aceptación y respeto por las creencias espirituales

hasta el valor que significa tiempo libre y flexible y que se percibe como el concepto aludido. Alguien indicó que en su empresa: “Bienestar integral tiene programas de desarrollo personal, seguridad industrial, medio ambiente, manejando la integralidad del bienestar, actividades de bienestar relacionadas con aspectos físicos y emocionales, deportivas, recreativas” (P3, comunicación personal, 17 de septiembre de 2015).

Otra manera de entregar bienestar a los empleados se expuso en los aportes en aspectos como la adopción de horarios flexibles, la implementación de políticas que permitan tener más tiempo libre, el horario de tipo pico y placa, el teletrabajo, los viernes de tarde flexible, la tiquetera de tiempo libre, los programas de cultivo personal como práctica de técnicas de meditación, yoga, celebraciones eucarísticas y encuentros espirituales, entre otros.

Entre los beneficios como componente de bienestar integral es importante considerar la segmentación de los mismos, tal como lo explica uno de los entrevistados: “Pensando que estos beneficios sean para el grueso de la organización, es decir, nosotros, aunque no tenemos flexibilización con los beneficios, nosotros sí buscamos que estos sean para el grueso” (P4, comunicación personal, 14 de septiembre de 2015) y también según lo expresado por otro: “Compensación equitativa, competitiva y segmentada; no queremos ser los mejores pero sí queremos que en el mercado tengamos cierto reconocimiento, que sea segmentado, y equidad; no es que todo el mundo sea igual, porque tenemos unos planes de beneficios y auxilios para la gente de alto valor” (P1, comunicación personal, 14 de septiembre de 2015).

La segmentación es considerada clave en los modelos de beneficios que implementen las empresas, al considerar que toda organización busca ser rentable, como premisa básica de su

esencia y existencia. De manera independiente del tipo de beneficio, tangible o intangible, la categoría de bienestar puede incidir en que las personas consideren a una entidad como el mejor lugar para trabajar, lo que, a la larga, impactará en el posicionamiento de la estrategia corporativa y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

También aparecieron en las respuestas procesos documentados por la práctica empírica de las organizaciones, como, por ejemplo, la importancia de empoderar a las personas en su cargo y convertirlo en un líder de su rol; El fomento de comunicaciones más abiertas, para superar los sistemas burocráticos, o la jerarquización en la comunicación. Un entrevistado compartió que en su empresa:

Nosotros estamos en contacto con los asociados, tenemos reuniones *one to one* para saber qué ha pasado con ellos, qué le hace falta, qué les incomoda o que inconvenientes han tenido; se les hace una especie de seguimiento; lo importante es que el asociado sienta que hay interés por parte de nosotros sobre su bienestar (P4, comunicación personal, 14 de septiembre de 2015).

Lo anterior se hace para fomentar la comunicación que fluye con mayor espontaneidad y que con seguridad aporta a la consolidación de la cultura y la estrategia corporativa en el área de gestión humana ha logrado implementar algunas acciones como:

- Eliminar la “doctoritis”, expresión referida al trato de doctor para quien no posee dicho título.
- Establecer estructuras más ligeras, más abiertas, que involucren a las personas en procesos de creación y de toma de decisiones.

- Aumentar los niveles de confianza frente al personal y creer en la disciplina, la coherencia y la rigurosidad del talento humano que se tiene.

Sin embargo, se trata de un camino que aún presenta retos, ya que lamentablemente no es el común denominador de las empresas de la ciudad; al menos así lo dejan ver dos de las personas entrevistadas; el primero de ellos afirmó que “aún en Medellín y, en general, siguen operando con estilos de administraciones antiguas” (P2, comunicación personal, 11 de septiembre de 2015) y otro lo confirmó con el siguiente comentario: “esa es la diferencia con un presidente a la antigua que no cree en eso, esto es en lo que yo creo y lo que tratamos todos los días en implementar” (P2, comunicación personal, 11 de septiembre de 2015).

El análisis de los resultados permitió establecer algunas categorías emergentes que, por su importancia estratégica, se describen a continuación. Llama la atención que, a pesar de que temas como la gestión de la cultura y la del conocimiento son relativamente nuevos, varias de las empresas entrevistadas ya estén incluyéndolos entre las acciones de interés de la gestión humana.

Retención del personal y gestión del conocimiento

Uno de los factores encontrados en el desarrollo de la investigación, y que va más allá de la importancia de las personas y de los conceptos de cultura corporativa, es el conocimiento y la experiencia que adquieren los empleados de las organizaciones y el riesgo de pérdida del mismo en el tiempo. Es importante considerarlo, ya los entrevistados expresan la importancia de gestionarlo y tomar acciones frente a su posible pérdida. Una entrevistada lo expuso en este

contexto: “La rotación te afecta el conocimiento, fuga del conocimiento, los cargos en donde tiene que estar ese conocimiento experto y mirar la brechas; tenemos un programa de transferencia de conocimiento” (sic) (P1, comunicación personal, 14 de septiembre de 2015).

Al tener en cuenta la información de los entrevistados, la rotación del personal que podría socavar los conocimientos claves para el funcionamiento del negocio obliga a que gestión humana diseñe e implemente formas para disminuir dicho impacto. Una de las maneras es la puesta en marcha de programas en los que el conocimiento se transfiera y se preserve. Algunas, por ejemplo, las de mayor trayectoria en el mercado, ya han iniciado con la implementación de su propia “universidad” corporativa interna, al contratar para ello consultores externos que en forma especializada ayudan en el diagnóstico, el diseño y la implementación del programa. Otra forma es la celebración de convenios con organizaciones que puedan desarrollar una oferta educativa a la medida, mediante el uso de las plataformas de formación virtual o experiencial. Hay testimonios de que, a pesar de ello, “uno hacía también esfuerzo para retenerlos y excepcionalmente se me iban; es como tener la apertura de que se me van a ir, como un plan de contingencia para eso, estar preparados” (P5, comunicación personal, 16 de septiembre de 2015).

Evaluación y medición de desempeño

De otro lado, las evaluaciones de desempeño no solo representan un indicador numérico o de productividad, sino que también tienen impacto en la importancia del componente humano, enfocado en su desarrollo personal y profesional. Lo anterior hace referencia a que dichas evaluaciones persiguen fines que incluyen la evaluación de las personas de sus comportamientos evidenciables, las competencias, programas de carrera, planes de acción,

retroalimentación, que permitan al empleado o colaborador cerrar brechas para que el mismo, a su vez, sea un talento que aporte a los resultados de las estrategias de la compañía. Esto se puede ver en aportes como:

Tienen evaluación de desempeño, donde evalúan comportamiento, competencias y objetivos. Hay retroalimentación con oportunidades de mejora por año. De esa retroalimentación se consolida el plan de desarrollo desde gestión humana, analizando necesidades puntuales de nuevos proyectos, necesidades estratégicas, casos críticos de desempeño (P3, comunicación personal, 17 de septiembre de 2015).

2.3.2 Necesidades de la nueva fuerza laboral conocidos como los *millennials* en la cultura corporativa y la gestión humana de las empresas consultadas

En el desarrollo de la presente investigación se encontró que el componente humano tiene un peso importante y es aquí en donde los entrevistados reconfirmaron la presencia de la generación de los *millennials* y mencionaron además, de manera explícita, los comportamientos que los caracterizan en sus diferentes roles acerca de los cuales se alcanza a evidenciar el impacto que ello genera.

La nueva reconfiguración de la fuerza de trabajo trae consigo que las estrategias de gestión humana cambien; no se puede continuar gestionando el talento humano en la forma tradicional, pues, como se verá a continuación, dicha generación, que es hoy día un alto porcentaje de la población, tiene intereses y motivaciones distintas a las que por tradición habían atendido la gestión humana.

Los entrevistados describieron la nueva generación mencionada como personas que quieren crecer con rapidez, es decir, que no esperan años un ascenso, sino que disponen de todas sus capacidades para alcanzar logros en menos tiempo y con ello el reconocimiento y la promoción hacia nuevos retos; dichos ascensos no deben ser entendidos en el sentido literal de la palabra, pues también se refieren a promociones hacia nuevos retos profesionales y tareas, en la misma escala jerárquica en la que se encuentran. También fueron descritos como trabajadores inquietos, con una cultura de trabajo muy dinámica, son vanguardistas y les gustan los viajes, la tecnología, la informalidad y la cercanía.

De otro lado, es importante considerar que no solo la generación de los *millennials* representa la fuerza laboral en Colombia; por una parte, la investigación muestra que es importante conocerlos, identificar sus comportamientos y reaccionar ante los mismos, pero también es necesario tener claro que los *millennials* conviven laboralmente con otras generaciones, con personas de mayor edad, conocidos como los *baby boomers* o la generación X; esta situación genera un reto para las empresas, en especial para las áreas de cultura corporativa y gestión humana, dado que deben satisfacer las necesidades de las diferentes generaciones que conviven en la actualidad.

Cada generación presenta rasgos y comportamientos que caracterizan su personalidad; por ejemplo, para gestionar este personal deben superarse comportamientos que por tradición se observan en las empresas. Algunos se describen a continuación (P1, P4 y P6, comunicaciones personales, 14 de septiembre de 2015):

- Control de tiempos y no de resultados. Esta población requiere sentirse dueña de su tiempo.
- Estilos de liderazgo autoritario que no permiten opiniones y focalizan en el jefe la toma de decisiones.
- No aportar valor agregado al proyecto personal; para esta, generación sus respectivos proyectos de vida no solo son trabajar y pensionarse, sino que están más enfocados en el hoy, en trazar su camino y lograr sus metas lo antes posible.
- No incentivar el conocimiento y el desarrollo profesional.

La importancia que las empresas le asignen a esta nueva generación está relacionada de modo directo con el desempeño y el éxito de las compañías, pues es la población trabajadora que se encuentra laborando en la actualidad. Dichos resultados empiezan a generar nuevos interrogantes que en futuras investigaciones sería interesante abordar, como, por ejemplo, qué tan preparadas se encuentran las compañías en Colombia para responder a los comportamientos de la nueva generación.

También los retos se presentan para la nueva población de trabajadores, pues las empresas no evolucionan a la velocidad a la que ellos lo hacen; un entrevistado explicó: “El primer reto que tenemos muy grande en ese tipo de personas es que buscan desarrollarse muy rápido; eso prácticamente en cinco años quieren llegar a una gerencia y las organizaciones no van a esa velocidad” (P4, comunicación personal, 14 de septiembre de 2015).

Otro reto podría estar en que los niveles de innovación de las empresas del mercado colombiano apenas están en desarrollo y la oferta de empresas que han comprendido dichas nuevas necesidades no es la mayoría.

El reconocimiento de su labor e involucramiento en diferentes proyectos es un factor que se evidencia en esta generación y que tiene un efecto positivo, dado que los hace sentir importantes. “A las personas les gusta aprender, aportar que lo que ellas hagan les sirva a la empresa, volverse importante dentro de las empresas” (P2, comunicación personal, 11 de septiembre de 2015).

Esta generación se caracteriza por su habilidad y su gusto por la tecnología, lo que incide de cierta manera en que son personas que pueden representar un valor importante en cuanto a innovación. Alguien expresó: “las nuevas ideas en el ámbito laboral, un gran porcentaje, lo están haciendo estas nuevas generaciones; todas esas ideas, esa innovación viene más de este tipo de asociados que los que tienen más de 20 o 30 años trabajando. Estos muchachos vienen con ideas vanguardistas” (P4, comunicación personal, 14 de septiembre de 2015).

Los aspectos que se mencionan de esta nueva generación, que abarcan comportamientos y realidad de las empresas colombianas en su forma de dirigir o manejar dicho talento humano, evidencian que existen oportunidades de trabajar en buenas prácticas desde los puntos de vista de las áreas de cultura corporativa y gestión humana, que permitan conocer y entender la nueva generación para adoptar acciones que busquen el bienestar, el desarrollo y la retención de la misma. Deben diseñarse políticas o prácticas que ante todo entiendan bien las necesidades de la población trabajadora con la que se cuenta y luego se decidan a impactarlas

y a atenderlas. El reto será propiciar un sano equilibrio para responder a todos los tipos de generaciones presentes.

2.3.3 Indicadores utilizados por las empresas consultadas para evaluar el éxito del servicio de BPO en cultura corporativa y gestión humana propuesto

Las entrevistas realizadas en la investigación permiten aterrizar más la viabilidad o potencial que tendría el servicio; los entrevistados respondieron que sí le ven potencial y las diferencias se encuentran en las modalidades que puede llegar a tener el servicio y también en los tipos de empresas que se consideran potenciales. En el mismo sigue apareciendo el factor humano como pieza clave, muy alineado con el cumplimiento de la estrategia de la compañía.

Se encontró que algunas modalidades no de necesidad deben ser 100% de BPO; se evidenció la importancia de que el servicio vaya más allá y trascienda al rol del componente humano, que es el que en realidad hace que las cosas pasen, empoderando a los jefes, como lo explicó una de las entrevistadas, que, además de concebirlo como un servicio de BPO, hizo énfasis en entregables ligados con la estrategia, liderados por los jefes y que aporten al desarrollo humano alineado con los intereses estratégicos del grupo:

Estrategias enfocadas más a los jefes, empoderarlos, desarrollar a los líderes; el único que asegura que todas estas cosas funcionen es el jefe; las áreas de gestión humana están para hacer seguimiento, para habilitar al jefe, acompañarlo, para asegurar de que se hagan, pero realmente es el jefe quien las hace (P1, comunicación personal, 14 de septiembre de 2015).

Ante la pregunta de cuáles serían los indicadores utilizados por la empresa para evaluar el éxito del servicio de BPO en cultura corporativa y gestión humana, lo propuesto por los entrevistados indica lo siguiente (P2, P4 y P6, comunicaciones personales, 14 de septiembre de 2015):

- Deben existir entregables o productos tangibles que evidencien de manera material el avance del proyecto.
- El costo del servicio debe estar supeditado a la entrega de los productos tangibles acordados al inicio de la asesoría.
- Los productos por construir durante el contrato deben nacer de las necesidades reales de la empresa.
- Debe lograrse involucrar a los líderes de la empresa para que se obtenga la creación de procesos que en realidad inspiren a las personas de la compañía a participar de modo activo en el proyecto.
- Los temas de gestión humana y cultura a los que mayor potencial les ven son: formación, liderazgo, carrera y crecimiento humano.
- Realizar un diagnóstico y un reconocimiento exhaustivos de la cultura y las prácticas de la empresa; un entrevistado indicó: “indagar un poco acerca de la políticas, prácticas y procedimientos que tiene la organización para gestionar a la gente, si tienen un estudio salarial, si hay algún programa de inducción ya establecido, cómo se definen los salarios, si tienen un estudio salarial, pero son políticas de gestión humana que nos van a permitir conocer a la organización” (P6, comunicación personal, 16 de septiembre de 2015).

Entre las modalidades aparecen factores como mediciones del servicio, que se ven reflejadas en indicadores como medición de clima laboral, sistemas de indicadores de gestión y BSC (*balanced score card* o cuadro de mando integral). Tanto en las entrevistas como en las sesiones grupales los entrevistados mencionaron que la medición del servicio es vital, para mostrar la eficiencia y la rentabilidad, objetivos básicos de toda empresa.

Tipos de empresas potenciales

Los entrevistados manifestaron, además del potencial del producto, en cuáles tipos de empresas se podría vender el servicio; entre los más mencionados en el encuentro grupal (27 de octubre de 2015) están:

- Los emprendedores pueden ser un público objetivo; se considera un hallazgo relevante, dado que la habilidad de un emprendedor para los negocios en algunos casos no será directamente proporcional a la habilidad para trabajar los conceptos de cultura corporativa y gestión humana, que se consideran una necesidad latente en dicho público.
- Para las pequeñas empresas pequeñas, el hallazgo relevante está relacionado con la forma en que se puede vender y trabajar el servicio, que implica el reto para la firma consultora de mostrarles a tales empresas que se trata de un proyecto en el que las mismas van a crecer pero no por la intervención de un tercero, sino por una relación de aliados, es decir, que crecerán y se desarrollarán juntos. Así mismo, se mencionó en las

entrevistas la importancia de crear con el servicio relaciones de largo plazo, que permitan sostenerlo en el tiempo.

Posibles barreras

Dos de las personas entrevistadas mencionaron algunas barreras para el desarrollo y la implementación del servicio; la primera tiene que ver con el factor económico relacionado con que una empresa cada mes esté pagando un derecho monetario y la segunda está enfocada hacia la creencia de las empresas de no necesitar la asesoría, aunque todos sus indicadores muestren lo contrario. La última barrera identifica un hallazgo relacionado en forma directa con la forma en que se venda el producto, tal como se comentó en la categoría tipos de empresas potenciales. Alguien expresó: “Difícil que las empresas pequeñas mantengan un *fee*...Sería una muy buena inversión hacer pero esto se va a chocar con muchas dificultades, ya que hay personas que no son muy conscientes de necesitar este servicio” (P4, comunicación personal, 14 de septiembre de 2015).

Como se indicó en la metodología, con el ánimo de profundizar en los hallazgos de este objetivo se realizó una sesión de grupo mediante la técnica de valor percibido de uso. Los resultados fueron muy valiosos pues confirmaron las hipótesis planteadas. Las empresas participantes manifestaron que el impacto de la gestión del proceso de gestión humana se expresa a través de los resultados del clima organizacional, el nivel de bienestar y satisfacción de los empleados y los desempeños individuales, ya que si los trabajadores cumplen sus funciones, aportan al cumplimiento de las metas de la organización. En ese sentido, el servicio de BPO que ofrecería Penta es por completo pertinente y necesario.

Al igual que las empresas entrevistadas, las que participaron del encuentro de grupo manifestaron que los principales temas por desarrollar en el programa de consultoría comenzaría por la gestión por competencias y la del desempeño laboral en las que se da una permanente retroalimentación al trabajador y se procura su crecimiento profesional a través del plan de carrera, que no solo debe enfocarse hacia el aumento en la jerarquía sino en asumir nuevos roles en la empresa y en el bienestar laboral. Lo anterior ha de entenderse no solo desde la perspectiva de la disposición de los recursos que se requieren para prestar el servicio o el trato digno y respetuoso, sino como la posibilidad de convertir su empleo en una opción de autorrealización de su proyecto de vida personal. En esta última categoría se les da mucha importancia a las estrategias de motivación, que no solo parten de estímulos económicos, sino de servicios que se ofrecen al empleado para satisfacer sus necesidades y expectativas. El éxito de este servicio partirá del entendimiento de la naturaleza de la organización y de las necesidades y el perfil de sus empleados, que permita diseñar, a partir del conocimiento de los objetivos estratégicos y la visión de la compañía, al tener en cuenta los rasgos culturales y al crear programas de fortalecimiento del ADN de la empresa para que la misma se refleje en la gestión de la cultura corporativa y el talento humano.

En relación con la intención de compra del servicio, el asunto va en el mismo sentido de lo planteado antes: al existir la necesidad por parte de las empresas, el producto tendría muchas posibilidades de consolidarse en el mercado; sin embargo, advirtieron los entrevistados que es muy importante el diseño de una campaña de mercadeo que atienda en forma específica las necesidades de los clientes, para lo cual se debe apelar a la demostración de casos exitosos que se hayan logrado en otras empresas. Las organizaciones participantes señalaron, por ejemplo,

que “hoy las empresas se están enfrentando a una nueva fuerza de trabajo. Cada vez es más difícil retenerlos, comprometerlos y motivarlos para que trabajen por los objetivos estratégicos de la empresa, ello implica una mirada especializada desde gestión humana” (conclusiones del encuentro grupal, 27 de octubre de 2015).

A partir de las respuestas de las empresas participantes surgió una lista de retos muy interesantes para la gestión humana que vale la pena señalar:

- Acercamiento de la gerencia a los empleados, mediante la construcción de lazos de comunicación directa y transparente.
- Gestión de la cultura, para buscar el desarrollo de una identidad compartida, para que los empleados se sientan cómodos con los valores y la filosofía de la compañía.
- Clasificación de las necesidades y motivaciones, en pro de desarrollar las diferentes generaciones en la composición de la fuerza laboral.
- Medición continua de resultados y gestión del aprendizaje organizacional con el fin de permitir a las empresas que hagan parte de los indicadores de gestión que se están llevando a cabo en el mundo laboral.

2.4 Conclusiones

Se presentan las conclusiones de este estudio en relación con lo teórico, lo metodológico y el cumplimiento de los objetivos específicos. En primera medida, en cuanto a lo teórico se concluye que existe una relación importante entre el logro de los objetivos estratégicos de la

organización y la implementación de procesos de gestión humana y de cultura organizacional. Así mismo, que existe evidencia científica (López Zapata, Sepúlveda Rivillas y Arenas Cardona, 2010) que respalda la prestación de servicios de consultoría o BPO como estrategia que ayuda a la definición, el diseño y la realización de planes estratégicos, en especial para las empresas que no cuentan con el talento humano competente para dichas responsabilidades.

En lo tocante con lo metodológico, se concluye que los instrumentos utilizados posibilitaron responder la pregunta de investigación y satisfacer sus respectivos objetivos específicos; sin embargo, se reconoce que, por el tamaño de la muestra y por las condiciones específicas de las empresas consultadas, los hallazgos del estudio no pueden aplicarse a otros contextos regionales y empresariales, por lo que queda la invitación para que otros investigadores aborden dichos temas y amplíen la muestra de los estudios.

Por último, frente al objetivo general se concluye que existe un escenario favorable para que la firma consultora objeto de análisis del estudio desarrolle y les proponga, a sus empresas clientes actuales y potenciales, servicios pertinentes en temas de gestión humana y cultura organizacional.

En relación con el grado de relevancia que tienen los conceptos de cultura corporativa y gestión humana al interior de las empresas estudiadas, se concluye que el nivel de importancia de los conceptos es en extremo relevante. Dichos procesos han superado los niveles y visiones operativas para aportar más al tema estratégico. Aunque existen distintos estilos en las empresas, se encuentra que los asuntos de bienestar, liderazgo, desempeño y gestión del conocimiento aparecen con mucha fuerza, mediante la dedicación de los esfuerzos requeridos

para que la calidad de vida laboral percibida por los trabajadores sea alta y de ese modo se impacte en los niveles de retención y rotación del personal.

Con respecto a las necesidades de la nueva fuerza laboral conocidos como los *millennials*, se encontró que los entrevistados reconocen que el proceso de gestión humana debe incluir y generar propuestas de valor que satisfagan las necesidades de la mencionada nueva generación de trabajadores. Los entrevistados los reconocen y caracterizan de manera explícita al definirlos como una nueva población, caracterizados por ser jóvenes, audaces, con interés por los nuevos retos y satisfacción personal a través del trabajo. Las empresas entrevistadas indicaron que hay una gran oportunidad de desarrollo para tan valiosas personas que tienen capacidades nuevas y que son inquietas e innovadoras. Una generación con alta capacidad y necesidad de aprendizaje y creación, que trabajan en equipo y en forma colaborativa, quieren participar en proyectos que les interesen y a través de los cuales puedan impactar y contribuir a resultados tangibles.

En relación con los indicadores utilizados por las empresas consultadas para evaluar el éxito del servicio de BPO en cultura corporativa y gestión humana propuesto se concluye que el principal indicador es la utilidad real que le ven al proyecto, manifestada en productos tangibles que aporten al cumplimiento de sus objetivos organizacionales. Para tal efecto, el proyecto deberá contar con un acertado diagnóstico y con las estrategias necesarias para involucrar a los líderes de cada organización y a los colaboradores en general, para, por último, ejecutar los proyectos resultantes del servicio en forma exitosa.

Los resultados apuntan a que usar servicios de consultoría les facilita encontrar soluciones a los problemas y se desarrollan proyectos derivados que han permanecido en el tiempo, por lo cual estarían en disposición a pagar por los mismos. Las variables consideradas se presentan en el presente documento.

- El 100% considera que la consultoría les brindó solución a su problema actual. En esta respuesta se evidencia una percepción positiva al hacer uso de la consultoría porque se entiende que siempre encuentran en ella soluciones.
- El 100% de las empresas encuestadas afirman que el proyecto o resultado derivado de la consultoría ha tenido permanencia en el tiempo. Esta respuesta hace relación al potencial del servicio que se quiere implementar, teniendo en cuenta que son relevantes los proyectos de una empresa consultora.
- El 80% de las empresas encuestadas estarían dispuestas a pagar un derecho monetario mensual a la firma consultora, si se dan los resultados alineados con sus indicadores. Esta respuesta muestra una alta disposición de las empresas a pagar por el servicio, siempre y cuando exista una garantía, que en el caso sería cumplir los indicadores establecidos al inicio por la empresa o cliente.
- Al preguntar a los clientes acerca de cuáles variables estaría dispuesto a pagar un derecho monetario mensual se encontraron respuestas más abiertas, que muestran la necesidad que pueden tener algunas empresas de implementar un servicio BPO en gestión humana y cultura corporativa.

Los asistentes a las sesiones grupales expresaron que en sus respectivos focos estratégicos hay diversas perspectivas de desarrollo, planes de crecimiento y de carrera, expectativas y objetivos que no están siendo contemplados por los líderes, propietarios o gerentes de las empresas.

Referencias

- Acosta, L. A. (2014). BPO basado en la propuesta de valor. *Gestionhumana.com*, dos de junio de 2015. Recuperado el ... de ... de ..., de: <http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/A/articulobpo/articulobpo.asp?print=1>
- Alli Oños, M. (2007). *Determinantes de la flexibilidad numérica* (disertación doctoral en Economía y Administración de Negocios). Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Banco Mundial (2015). *Tasa de población activa, total (% de la población total mayor de 15 años) (estimación modelado OIT) agosto cinco de 2015..* Recuperado el ... de ... de ..., de: <http://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.CACT.ZS>
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665. Recuperado el ... de ... junio 15 de 2015.: <http://www.wiggo.com/mgmt8510/readings/readings8a/barney1986amr.pdf>

- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C., y Álvarez Giraldo, C. M. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios gerenciales*, 23(103), 39-64. Recuperado el doce de mayo de 2015: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223/html
- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C., y Álvarez Giraldo, C. M. (2011). Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones. Una aproximación al estado del arte. *Cuadernos de Administración*, 23(41), 13-36. Recuperado el doce de mayo de 2015, de: <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf>
- Chaparro, F. (2001). Conocimiento, aprendizaje y capital social como motor de desarrollo. *Ciência da Informação*, 30(1), 19-31. Recuperado el doce de mayo de 2015, de: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n1/a04v30n1.pdf>
- Collins, C., & Porras, J. I. (2004). *Built to last: successful habits of visionary companies*. Nueva York: Harper Business.
- Comunidad Cluster, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2006). Informe Monitor. Creando la ventaja competitiva de Colombia. En *Cluster. Una estrategia para crear ventaja competitiva*, pp. 7-24. Recuperado el cinco de junio de 2015: http://www.camaramedellin.com.co/site/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?Command=Core_Download&EntryId=64&PortalId=0&TabId=515
- Dávila, A., y Martínez, N. H. (Coord). (1999). *Cultura en organizaciones latinas. Elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales*. Santiago de Chile: Siglo Veintiuno. Recuperado el 20 de febrero de 2015, de: http://www.capsis.cl/cultura_e_innovacion.pdf
- Deloitte Touche Tohmatsu (2014, enero). *Big demands and high expectations. The Deloitte millennial survey. Executive summary*. Nueva York: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Recuperado el cinco de junio de 2015, de: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE (2015). *Estadísticas de empleo en Colombia*. Recuperado el doce de agosto de 2015, de: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_oct_15.pdf

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. Recuperado el doce de agosto de 2015: <https://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/wi2/wp/wp-content/uploads/2009/09/Eisenhardt1989-BuildingTheoriesFromCSR.pdf>
- Gestiónhumana.com (2010). *Tercerización de la gestión humana y su efecto en el negocio*. Recuperado el cinco de junio de 2015, de: http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/A/articuloterccerizacion/articulo_loterccerizacion.asp?print=1
- Greatplacetowork (2015). *Las mejores empresas para trabajar en Colombia: más de 500 colaboradores*. Recuperado el doce de agosto de 2015, de: <http://www.greatplacetowork.com.co/mejores-empresas/las-mejores-empresas-en-colombia>
- Hampden-Thuren, C., & Trompenaars, F. (1997). *Riding the waves of culture: understanding diversity in global business*. Londres: The Economist Books.
- H, Shein. (2012). Corporate Culture. En S. Edgar H, Corporate Culture. Cambridge, MA: MIT Sloan School of Management
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kleiner, A. (2008). *The age of Heretics*. San Francisco: Doubleday.
- López Zapata, E., Sepúlveda Rivillas, C. I., y Arenas Cardona, H. A. (2010). La consultoría de gestión humana en las empresas medianas. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 149-168. Recuperado el dos de mayo de 2015, de: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/335
- Mayo, E. (1924). The basis of industrial psychology. *Bulletin of the Taylor Society*, 9, 249-59.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez Jiménez, D., y Sanz-Valle, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa (CEDE), 15(2), 63-72. Recuperado el doce de agosto de 2015, de: <http://www.redalyc.org/pdf/807/80723313003.pdf>
- Ordiz Fuertes, M., y Avella Camarero, L. (2002). Gestión estratégica de los recursos humanos: una síntesis teórica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de Empresa*,

8(3), 59-78. Recuperado el cinco de mayo de 2015, de: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v08/083059.pdf>

Ospina Trejos, O. M. (2011). Análisis de las principales características de las empresas en Antioquia. *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo*, 2, 7-25. Recuperado el doce de agosto de 2015, de: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/raed-Numero-2-dfhfgh.pdf>. RAED

Programa de Transformación Productiva e IDC (2014). *Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia. Resumen ejecutivo* (2014). Recuperado el doce de agosto de 2015, de: https://www.ptp.com.co/documentos/5%20IDC_PTP_Resumen%20ejecutivo%20final_Publicado_II.pdf

Toledo, E. d. (2006). Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques. En D. I. Toledo, Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques. España : Antrophos Editorial.

Vega-Monsalve, N. del C., Pinzón Salgado, A. M.; Álvarez Giraldo, C. M., y Serna Gómez, H. M. (2014). Papel de gestión humana en procesos de flexibilidad numérica en organizaciones colombianas. *Ad-Minister*, 25, 139-164. Recuperado el doce de agosto de 2015, de: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/viewFile/2482/2447>

Youngmarketing.co (2013). *Así es el millennial colombiano: ni tan parecido ni tan diferente al millennial arquetípico*. Recuperado el trece de julio de 2015, de: <http://www.youngmarketing.co/millennials-en-colombia/>