



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

**Servicios Outsourcing de RRHH
para las pequeñas y medianas empresas Colombianas**

**María Elisa Burgos Lengua
Natalia Garavito Joya
Laura Spataro Ayarza**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-
Pregrado en Administración de Empresas
Bogotá
2016**

**Servicios Outsourcing de RRHH
para las pequeñas y medianas empresas Colombianas**

2

**María Elisa Burgos Lengua
Natalia Garavito Joya
Laura Spataro Ayarza**

**Director:
María Teresa Sánchez
Director de Bienestar Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA-**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-
Pregrado en Administración de empresas
Bogotá
2016**

Tabla de Contenidos

Introducción	1
Ojetivos de Investigación.....	4
Objetivo General.....	4
Objetivos Especificos.....	4
Capítulo 1 Información general	5
1.1 Formulación del problema	5
1.2 Pregunta de Investigación	6
1.3 Hipotesis	6
1.4 Justificación del estudio.....	6
1.5 Contextualización de las pymes y el outsourcing en Colombia	8
Capítulo 2 Marco Teorico.....	11
2.1 Los Pymes.....	11
2.2 Servicios Outsourcing de recursos humanos	13
2.3 La tercerización de srvcios como una estrategia para una nueva industrialización.....	15
2.4 Tipoy nivel de invesyigación	16
Capítulo 3 Investigación empresa REGIS internacional	18
3.1 Empresa REGIS	18
3.2 Servicios prestados por REGIS	18
3.3 Ciclo de procesos de Recursos Humanos	19
Capítulo 4 Explicación del casode la empresacomercializadora de canales.....	22
4.1 Caso empresa comercializadora canales tv cable	22
4.2 Encuesta realizada a empleados de la empresa comercializadora	27
Capítulo 5 Resultado capitulo IV.....	32
5.1 Disminución de costos	32
5.2 Porcentaje de rotación de empleados.....	32
5.3 Inducción propuestas por REGIS.....	33
5.4 Encuesta realizada a jefes	34
5.5 Encuestas cambios en el proceso Inducción	34
5.6 Encuesta a empleados para evidencia percepción del área de RRHH	35
Capítulo 6 Resultados y discusión	37
6.1 Conclusiones y recomendaciones	37
6.2 Referencias Bibliográficas	41
6.3 Anexos	43

Lista de tablas

4

Tabla 1. Características de los pymes.	12
Tabla 2. Inducción propuesta REGIS.	312
Tabla 3. Candidatos seleccionados por Head hunter.	124
Tabla 4. Nivel de satisfacción.	124
Tabla 5. Encuesta cambios en el proceso de Inducción.	125

Lista de gráficas

5

Grafica 1. Existencia de un area encargada de la gestión de talento humano.....	27
Grafica 2. Cómo realiza la gestión de talento Humano.	27
Grafica 3. Inducción a los colaboradores nuevos en la entidad.....	28
Grafica 4. El proceso de inducción realizado por la empresa.....	28
Grafica 5. Evaluar el desempeño de ustedes como empleados.....	29
Grafica 6. Realización de capacitaciones.....	29
Grafica 7. Asignación del sueldos.	30
Grafica 8. Ambiente laboral.....	31

Lista de figuras

Figura 1. Ciclo RH.....	21
Figura 2. Area de recursos humanos.....	32
Figura 3. Regis internacional.....	32
Figura 4. Rotación.....	32

Lista de anexos

7

Anexo 1. Diagnostico RH REGIS International.....	43
Anexo 2. Implementación de documentación y formatos de SST.....	46

Introducción

La innovación es la capacidad potencial que tienen todas las empresas para identificar oportunidades en el mercado interno y externo; precisar las necesidades de su cliente y solucionarlas a través de productos, servicios, procesos y gestión organizacional. Innovar no es solo crear algo que no existe, es también pensar de manera diferente, es intentar modificar, incrementar y hacer más eficientes nuestros procesos, mejorar los canales de distribución y ofrecer un valor agregado en los productos o servicios que se comercializan para poder ser más competitivos.

En el actual entorno competitivo global de negocios, las organizaciones empresariales deben innovar y adaptar nuevas estrategias para mantener la generación de ingresos estable, sin dejar de ser competitivos en el mercado. De esta manera, en la economía mundial, se ha observado una creciente tendencia a buscar mecanismos más económicos y eficaces de gestión de los costos operativos. Con el fin, de que las nuevas estrategias tengan una influencia eventual sobre los beneficios. Como resultado a esto, se ha incursionado en un nuevo proceso organizacional llamado tercerización (Outsourcing). Situándose como uno de los métodos de gestión más popular en la consecución de dicho objetivo.

Este método consiste en ceder una parte del trabajo a un nuevo proveedor, el cual es especializado en el tema, lo que permite el manejo de precios más bajos. Sin embargo, además de la reducción de costos; este tipo de emprendimiento da lugar a la optimización de resultados, así como el mejoramiento de la gestión, adquisición de tecnología, reestructuración de procesos, entre otros. Siempre con miras de mantener la competitividad e incursionar en un entorno cada vez más

globalizado y competitivo en el que las empresas deben mantener su esfuerzo para permanecer estables en el mercado.

Actualmente en Colombia, las micro, pequeñas y medianas empresas (pymes) son actores estratégicos en el crecimiento de la economía nacional, la transformación del sector industrial y el mejoramiento de la competitividad del país. Además, se han presentado como organizaciones enfocadas a contribuir en la reducción de la pobreza e inequidad. Posicionándose como una alternativa importante de desarrollo económico.

En el caso colombiano, específicamente en Bogotá, se ha presentado la empresa Regis International, una de las empresas de tercerización más influyentes en el área de recursos humanos, el cual se ha presentado como uno de los procesos que las organizaciones más tercerizan. Esta empresa tiene como fin cubrir las necesidades existente en el mercado, en cuanto a descripciones y valoraciones de cargo, compensación total, entre otros.

De esta manera a partir del análisis y explicación del caso de la empresa Regis International, se quiere identificar los beneficios que le traen a las Pymes la tercerización de un área tan importante como la de Recursos humanos, así como los retos en el futuro que presenta tal atributo. El objetivo del presente trabajo es identificar y tipificar los factores de éxito del uso del outsourcing, señalado los principales beneficios y valores agregados que le dan a las empresas, para así orientar esfuerzos e incidir favorablemente en su capacidad competitiva.

Este trabajo contendrá un planteamiento inicial del problema a abordar, una justificación de porque realizamos esta investigación, los objetivos y alcance del estudio. Adicionalmente construiremos un marco teórico en torno a los conceptos de Outsourcing, recursos humanos y PYMES. Consiguiente a esto tendremos la metodología de investigación utilizada en el trabajo de

campo junto con los hallazgos correspondientes. Por último se desarrollaran las etapas de estado de arte y conclusiones.

Objetivos de la Investigación

Objetivo general:

Establecer la importancia estratégica de implementar outsourcing del área de recursos humanos en pequeñas y medianas empresas como solución a las necesidades existentes que presenta este sector actualmente.

Objetivos Específicos:

- Identificar los beneficios que representa para las PYMES la contratación de una empresa outsourcing de recursos humanos.
- Reconocer la importancia del área de recursos humanos en la productividad y el rendimiento de las PYMES.
- Establecer los costos que representa el área de recursos humanos en las empresas.
- Recopilar y documentar la información sobre el estado actual de Outsourcing en las PYMES de Colombia.
- Apoyar el proceso de implementación del servicio de outsourcing de recursos humanos mediante el proceso de investigación a Regis International.

Capítulo 1

Información general

1.1 Formulación del problema

Actualmente en Colombia, las micro, pequeñas y medianas empresas (pymes) son actores estratégicos en el crecimiento de la economía nacional, la transformación del sector industrial y el mejoramiento de la competitividad del país. Además, se han presentado como organizaciones enfocadas a contribuir en la reducción de la pobreza e inequidad. Posicionándose como una alternativa importante de desarrollo económico.

Una PYME es una empresa pequeña o mediana en cuanto a volumen de ingresos, valor del patrimonio y número de trabajadores. Las Pymes se caracterizan por tener mayores problemas para desarrollar su negocio, ya que estas enfrentan más dificultades a la hora de conseguir créditos y no cuentan con el mismo presupuesto que puede tener una empresa de mayor tamaño. “Según el Registro Único Empresarial y Social (RUES), 94,7% son microempresas y 4,9% Pymes. Su impacto también se siente en indicadores vitales para el país. De acuerdo con el Dane, generan 67% del empleo y aportan 28% del Producto Interno Bruto (PIB).” (Dinero, 2016)

A pesar de la importancia que tienen estas empresas y lo que representan para el país, solo el 50 % de estas pequeñas y medianas empresas sobreviven al primero año de ejecución, y solo el 20% al tercer año (Dinero, 2015). Otro factor que caracteriza a estas empresas es que la mayoría son creadas y dirigidas por sus dueños o familiares quienes generalmente no tienen la suficiente experiencia y conocimiento que se requiere para el funcionamiento de todas las áreas de la empresa, lo que causa que no exista personal especializado en las diferentes áreas.

Estos son los principales problemas que han mostrado las PYMES a través de los años, por lo cual se identificó una necesidad de un servicio de Outsourcing de toda el área de recursos humanos para estas pequeñas y medianas empresas que les permitan y les aseguren un personal especializado en todas las áreas, una reducción de costos, que les permita a los directivos de empresa delegar responsabilidades. Según estudios recientes en entorno competitivo “surgen espacios en los que las Pymes pueden resarcirse”. Uno es la tercerización de servicios, en el que han ganado terreno. Según un estudio de caracterización, realizado por el Programa de Transformación Productiva (PTP), estas participan de 87,8% del sector BPO&O, cuyo universo nacional es de 30.000 empresas (Dinero, 2016).

1.2 Pregunta de investigación

¿Es la tercerización del área de recursos humanos la solución a las necesidades existentes en las pequeñas y medianas empresas, como la baja productividad, altos costos, asignación errónea de salarios, mal clima laboral entre otras?

1.3 Hipótesis

La tercerización del área de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas si genera beneficios que le permiten a las empresas obtener un valor agregado en el mercado, gracias al ahorro de costos, la especialización, y satisfacción laboral que produce.

1.4 Justificación del estudio

El Outsourcing se ha convertido en una práctica empresarial generalizada en Colombia y en muchos países, ya que cada vez toma más fuerza puesto que tercerizar funciones representa

un ahorro significativo de costos y le genera mayor rentabilidad para quienes lo hacen. Adicionalmente permite el manejo eficiente de funciones por parte de empresas especializadas en las diferentes áreas, mejora el servicio que se le brinda a los empleados dentro de las empresas y con ello la eficiencia del servicio al cliente.

La razón por la que se considera que las PYMES son las que más necesitan de este proceso es porque por lo general estas empresas presentan informalidad en el manejo de todas sus relaciones comerciales y laborales, la formación de su personal capacitado y especializado es baja, por esto es la necesidad de contratar una empresa que se encargue de tercerizar toda el área de recursos humanos de la empresa, no solamente contrataciones externas, también abarcar procesos de reclutamiento, selección, contratación, cálculo de nómina, administración de programas de bienestar, programas de liderazgo, programas de carrera profesional, asesoría legal, procesos de cálculo de y liquidaciones y temas de calidad. Según algunos estudios los procesos que son “subcontratados por la Pymes del país, son: seguridad de la información (11,9%), nómina (11,5%), facturación (11%), administración de redes sociales (10,6%) y recursos humanos (5%) (Dinero, 2016).

Según Fedesarrollo, los niveles de informalidad en Colombia son mayores entre menor sea el tamaño de las empresas, y la mayor debilidad de estas pequeñas y medianas empresas son las falencias del área de gestión humana (Benavides, 2011). Debido a que las PYMES al iniciar tienen otras prioridades y prefieren enfocarse en otros temas más importantes que la gestión humana, esto se debe a la falta de conocimiento y a los costos que implica la estructuración de esta área.

La Price Water House encontró efectos positivos en la inversión en recursos humanos sobre los resultados organizacionales, en otras palabras según este estudio una mayor inversión en servicios de recursos humanos, favorece la productividad de las empresas. En este estudio se

reflejaron los principales vacíos en el desarrollo de las áreas de recursos humano en Colombia, entre ellos: la dificultad de los gerentes para convertir en acción las políticas y procesos de gestión humana, la falta de indicadores centrados en productividad y crecimiento de la empresa y, menos aún, en actividades de recursos humanos y el escaso uso de tecnología para respaldar el área de gestión humana.

Para resumir por medio de este trabajo se quiere investigar los beneficios que representaría para las PYMES en Colombia la subcontratación de un proceso *outsourcing* de toda el área de recursos humanos. Dicha investigación se realizara por medio de un caso práctico brindado por Regis international , empresa dedicada a implementar y desarrollar todos los componentes principales de la gestión del recurso humano – descripciones de cargo, valoraciones de cargo, inducción, compensación total, gestión del desempeño, plan de carrera y promoción, formación y capacitación, bienestar, SYSO, Asesoría Laboral y Clima Organizacional en diferentes tipos de empresa y así entregar soluciones unificadas e integradas.

1.5 Contextualización de las pymes y el outsourcing en Colombia

Actualmente en Colombia existen múltiples desafíos para las empresas pequeñas y de mediano tamaño, las cuales según María Del Pilar Ramírez (2015) docente e investigadora de la Universidad EAN, las PYMES en Colombia aportan cerca del 38% del PIB total, dicha cifra es relativamente baja comprada con algunas economías desarrolladas. Solamente en Colombia el 50% de estas empresas sobreviven el primer año y solo el 20% el tercero. Uno de los factores que puede contribuir al cierre de las empresas es un plan inadecuado para la reducción de costos en épocas de dificultad económica. No es fácil para ellos afrontar los múltiples gastos y costos que el día a día conlleva.

Es necesario y conveniente realizar una investigación y apoyo en un caso práctico de implementación del servicio de outsourcing de recursos humanos, de tal forma mostrar si realmente hay una reducción de costos en el área de gestión humana en las organizaciones por medio de la contratación de este tipo de servicio, optimización de procesos y cumplimiento de resultados.

Según José Manuel Acosta presidente de Human Capital, firma de consultoría líder en el desarrollo de soluciones en gestión humana “las pymes están adquiriendo cada vez más soluciones integrales, lo que ha hecho que los servicios de outsourcing muestren un crecimiento exponencial en ellas, ya que les permite acceder a un conjunto de competencias que no están disponibles en sus Organizaciones y, al mismo tiempo, enfocarse en su core business (núcleo del negocio) y poder transformar su negocio” (Portafolio, 2011).

Para muchos especialistas, el outsourcing ha pasado de ser una maniobra táctica de reducción de costos para tareas rutinaria y de contratación temporal de personal, a convertirse en un elemento estratégico en la transformación de la empresa. Esta modalidad le permite a las PYMES concentrarse en su negocio y tener un apoyo de un experto externo con el fin de alcanzar mayor efectividad y productividad.

Para ello realizaremos una investigación tanto cualitativa como cuantitativa a PYMES en Colombia, de tal forma evidenciamos si la contratación de este tipo de servicios optimiza los costos y procesos principales de la gestión del recurso humano- descripciones de cargo, valoraciones, compensación , formación entre otros; Contaremos con el apoyo de empresas ya existentes de estos servicios de tal forma indaguemos junto a ellos las empresas y servicios que existen hoy en día y los que se esperan en un futuro.

Capítulo 2

Marco Teórico

2.1 Las pymes

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) desempeñan un papel fundamental en la economía, especialmente por su contribución a la generación de empleo, crecimiento de la productividad y al desarrollo de la comunidad dependiendo de su ubicación. Este tipo de empresa se observa tanto en América como en Europa, en América Latina por ejemplo su estructura económica está confirmada en gran parte por este tipo de empresas, como lo expone la revista barranquillera El Heraldó “Juegan un papel central en el potencial de crecimiento de América Latina y en la creación de nuevos empleos de mayor calidad. En la actualidad representan la mayoría de las empresas privadas en la región (90%) y generan (67%) del empleo” (El Heraldó, 2015).

En Colombia, de acuerdo con la ley 590 y la ley 905 de 2004, se define las pymes como: “Toda unidad de explotación realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales comerciales o de servicio, rural o urbana con una planta de personal y se clasifican según el número de empleados y sus activos totales con base a los salarios mínimos legales en mensuales vigentes (SMLMV)” (Ley 590 de 2000 y ley 905 de 2000).

En el país las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen la principal fuente de generación de empleo, son de vital importancia para el sistema económico, como lo explica Julián Domínguez, presidente de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras) “No cabe duda sobre la importancia de las Pymes en nuestro país. Las micro, pequeñas y medianas empresas son fundamentales para el sistema productivo colombiano, como lo demuestra el hecho de que, según el Registro Único Empresarial y Social (Rues), en el país 94,7% de las empresas registradas son microempresas y 4,9% pequeñas y medianas”.

<i>Tipo de empresa</i>	<i>Número de empleados</i>	<i>Activos totales</i>
Microempresa	1-10	Menores de 501
Pequeñas empresas	11-50	501-5.000
Mediana empresa	51-200	5001-30.000
Gran empresa	Más de 200	Mayor a 30.000

Tabla1. *Características de las Pymes.*

Fuente: Ley 590 de 2000

Las pequeñas y medianas empresas colombianas según el DANE “generan más del 67% del empleo nacional” (Dinero, 2016), además de esto “significan el 36% del valor agregado industrial, el 92% de los establecimientos comerciales y el 40% de la producción total del país” (Dinero 2015). Lo cual demuestra su importancia y su gran potencial de crecimiento. Se evidencia que son empresas que están enfocando en la productividad para generar empleos nacionales y evitar que esta tasa aumente, además se están convirtiendo en una apuesta para alcanzar la internacionalización de la economía y las tasas de crecimiento que se requieren en el país para reducir los índices de pobreza, es por esto que el gobierno Colombiano a través de diferentes instituciones como el ministerio de industria y comercio, Proexport Colombia, Asociación Colombiana de Mediana y pequeñas industrias (ACOPI), trabajan en diferentes programas de la mano de estas empresas.

Para concluir las Pymes tienen cada vez más retos no solo con ellas mismas sino también con el país, además de esto también tienen grandes oportunidades, saben que aunque nacieron en medio de una dura competencia y con pocas ayudas por parte del estado, pueden llegar a ser grandes y estables incluso convertirse en líderes. Estas empresas enfrentan el reto de crecer y

permanecer en el mercado nacional o internacional, aprovechando las herramientas que ofrecen empresas privadas correspondientes a servicios complementarios como las outsourcing. Es claro que para la economía colombiana es de vital importancia las pymes debido su capacidad de generar crecimiento sostenible y dinamismo.

2.2 Servicios Outsourcing de recursos humanos

“El outsourcing es el proceso que consiste en transferir la responsabilidad de un área de servicio y sus objetivos a un proveedor externo.” *Mondy.R, Wayne y Noe, Robert M. (Novena edición). (2005). Administración de recursos humanos. México: Pearson Educación*

Dicho sistema conlleva beneficios para las empresas contratantes ya que puede llegar a disminuir costos, permite responder con rapidez a los cambios del entorno puesto que ayuda a las compañías a realizar cambios de reglas o bien sea la forma de operar algún servicio de una forma más efectiva y con un mayor alcance tanto interno como externo. Adicionalmente permite a los directivos de la organización enfocarse en actividades core de la empresa y dejar la responsabilidad de algunas otras funciones a las empresas outsourcing de tal forma focalizarse en un solo centro.

Actualmente la tercerización de procesos se ha convertido en un servicio efectivo para las pequeñas y medianas empresas ya que la externalización de procesos, implica una mayor eficacia en las actividades realizadas al ser ésta llevada a cabo por profesionales experimentados en el tema. Adicionalmente la calidad es otro de los aspectos que permite a este tipo de compañías adquirir ese tipo de servicio puesto que notablemente la centralización de procesos en empresas pequeñas influye notablemente en la eficiencia y productividad de la misma.

Es por esta razón que hoy en día algunas pymes han ido adquiriendo tercerización de servicios como por ejemplo para el departamento de recursos humanos puesto que el funcionamiento efectivo de este departamento es clave para ciertos puntos como:

- Adquisición del talento humano correcto para el desempeño de las funciones
- Administración y pago de nomina
- Capacitación y desarrollo de los empleados
- Cultura organizacional
- Gestión adecuada de la diversidad

¿Pero cómo una empresa outsourcing administra estos puntos clave para el funcionamiento del área?

Inicialmente la empresa prestadora del servicio utiliza varios métodos, pero básicamente este proceso se divide en dos fases: recolección de datos y análisis e implementación. En la primera de ellas se compila todo aquello relacionado con los procesos de RR.HH. de la empresa a la cual le prestaran el servicio tales como reclutamiento, gestión del desempeño, remuneración, entorno de trabajo, organigrama, descripciones de cargo, capacitaciones etc.

Durante el análisis se hará una estimación de las diferencias entre los procesos y prácticas de la empresa vendedora y la compradora de tal forma se tenga claro el objetivo con el cual el prestador del servicio iniciara el proceso de implementación.

Posterior a dicho proceso inicial viene la fase de implementación en donde la empresa prestadora del servicio busca que la organización incremente la rentabilidad de sus procesos y prácticas, tenga una mejor planificación de la gestión del talento y tenga la capacidad de ser un departamento generador de cambios y alta credibilidad para los empleados.

2.3 La tercerización de servicios como una estrategia para una nueva industrialización

Teniendo en cuenta el libro “ Estrategia para una nueva industrialización” de Bruce Macmaster en donde se tiene como idea principal la forma en cómo la industria manufacturera colombiana ha venido perdiendo terreno frente a la industria de la mayoría de los países comerciales e igualmente frente a otros sectores de la economía nacional , analizaremos el desarrollo de la industria de servicios outsourcing en Colombia y el aporte que estas han brindado a la economía del país generando nuevas estrategias para fomentar la industrialización

El Outsourcing surge como respuesta a la crisis de muchas de las empresas que venían operando bajo una determinada teoría de la administración, que hizo necesario un serio análisis y revisión de su modo de operar. Dicho servicio busca para la empresa contratante ganar espacios de productividad y eficiencia que se habían perdido, en buena medida, por el gran tamaño de la administración y por la poca especialización de funciones claves para el funcionamiento de la compañía.

Actualmente en Colombia esta industria ha tomado fuerza ya que empresas pequeñas y medianas se han visto en la necesidad de suplir responsabilidades a bajo costo ya que si lo hacen de esta forma obtendrán ventajas como estándares de calidad al más alto nivel, división de los riesgos de determinada operación con el contratista, aumento de la inversión de capital en las áreas centrales de la empresa entre otros. Uno de los puntos claves de la industrialización que se trata en el libro es la disminución de los costos en la productividad ya que actualmente es clave que las organizaciones asuman costos bajos de mano de obra, producción, entre otros de tal forma tengan una alta rentabilidad y productividad.

Por otro lado cabe resaltar unos de los beneficios que este tipo de servicio aportan a la nueva industrialización del país ya que la especialización en áreas específicas de la empresa “sirve

como plataforma para conectarnos a las cadenas globales de valor y además permite responder con base en las capacidades (empresas tractoras, conocimiento y financiación) a las oportunidades del mercado.” Tomado de Mac master Bruce, Estrategia para una nueva industrialización (2015, página 161) lo cual apoya el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas del país.

En conclusión actualmente la industria colombiana debe desarrollar empresas de este tipo ya que estas permiten no solo el desarrollo de este sector sino de otras pequeñas y medianas industrias puesto que permiten que las mismas obtengan beneficios que les ayuden a desarrollarse como empresas productoras y que aportan beneficios al desarrollo de la economía del país.

2.4 Tipo y nivel de investigación

Esta investigación es de tipo descriptiva ya que resume las características de un fenómeno existente y adicionalmente estudiamos los rasgos más peculiares del fenómeno principal a estudiar

En dicha investigación indagamos cuestiones como:

- ¿Qué es?
- ¿Cómo es?
- ¿Dónde está sucediendo el fenómeno a investigar?
- ¿Cómo se compone el sistema?
- ¿Cuánto?

Por otro lado contamos con una de las características principales de este tipo de investigación ya que no se limita a la recolección de datos únicamente sino a la identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables, en este caso el outsourcing y el departamento de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas Colombianas.

Adicionalmente la investigación cuenta con apoyos prácticos como lo son encuestas y entrevistas que permiten demostrar nuestra hipótesis principal y así generar resultados verídicos y convincentes.

Capítulo 3

Investigación Empresa Regis International

3.1 Empresa REGIS

Esta empresa nació en el año 2014, a raíz de la alianza que se hizo entre CSM recursos humanos, la cual era una empresa consultora de recursos humanos, y Regis HR Group pionero en Estados Unidos en esta industria de Outsourcing de Recursos Humanos. REGIS es un aliado

estratégico de las empresas y específicamente de las PYMES en Colombia en temas de recursos humanos.

En Colombia son pocas las empresas dedicadas a prestar este servicio de Outsourcing específicamente de Recursos humanos, en los últimos años han aumentado, la razón por la que escogimos esta empresa es porque cuenta con gran experiencia y es reconocida por su labor estratégica en las PYMES, sector en el cual nos interesa investigar.

REGIS cuenta con un equipo de profesionales expertos en el tema de recursos humanos que buscan y tienen como objetivo optimizar y administrar el recurso humano de las empresas, así mismo buscan encontrar las mejores soluciones para cada negocio. Algunos clientes de REGIS en Colombia son: Líder Publicidad, Aldimark y Hotel B3.

3.2 Servicios prestados por Regis International

Regis le ofrece a las empresas y particularmente a las PYMES que están iniciando y que no cuentan con un departamento de recursos humanos por diferentes motivos o que lo tienen pero mal estructurado la oportunidad de ser su aliado ofreciéndole apoyo en la estructuración de todos los procesos que abarca este departamento, para esto lo primero que hace REGIS es realizar un diagnóstico de la empresa para saber en qué estado se encuentra y encontrar las necesidades y así poder empezar a estructurar los procesos, cada empresa tiene necesidades y problemas distintos por lo que el trabajo de ellos nunca va a ser el mismo en cada cliente.

3.3 Ciclo de Procesos de Recursos Humanos REGIS:

REGIS les diseña y les estructura a las empresas diferentes procesos los cuales son fundamentales para un excelente manejo del recurso humano y su ciclo inicia así:

- Descripción de cargos: Elabora la descripción de todos los cargos de la empresa ya que este es el ADN de la organización, con descripciones de cargos definidas y claras se logra que los empleados tengan claro lo que se espera de ellos y las funciones que tiene.
- Selección: REGIS asesora a las empresas para disminuir el costo que tiene realizar una mala selección, y en tema de rotaciones de personal, en algunos casos REGIS se encarga de realizarle este proceso de reclutamiento y selección a las empresas pero no es usual.
- Estructura: Ayuda a las empresas a realizar una estructura adecuada, buscando que los cargos estén ocupados por las personas adecuadas y que la estructura de la empresa este alineada con su estrategia.
- Valoración de cargos: Establece el peso que tiene cada cargo dentro de la compañía, estos pesos son de acuerdo a cada empresa y a la estrategia que se tenga. Se valoran cargos, no personas.
- Equidad y competitividad: Busca que dentro de las compañías exista equidad interna, para esto hay que medir los niveles de equidad dentro de cada compañía, comparar con el mercado y lograr que los empleados se sientan satisfechos.

En los procesos de Asesoría laboral REGIS ofrece:

- Inducción: Construye planes de inducción para las compañías, establece los tiempos que debe tomar, construye manuales del empleado, evalúa y reestructura este proceso de la mejor manera.
- Compensación total: Define los salarios de cada cargo que exista dentro de la compañía, establece planes de compensación para los empleados, y realiza todo el proceso de nómina.

- Gestión del desempeño: Como medir los aportes de cada uno de los empleados, establecer acuerdos entre jefes y colaboradores, alinear el desempeño con la estrategia de la empresa.
- Plan de carrera y promoción: Lograr que los empleados tengan claro como ascender, que las empresas sepan cómo identificar cuando una persona esté listo para ser promovido, establece el número de vacantes que pueden ser llenadas por personal interno.

En procesos de Asesoría en comunicación REGIS ofrece:

- Formación y capacitación: Planes anuales de capacitación, como definir qué capacitaciones se deben dar, como saber a qué personal se le debe dar y se encargan de brindar las capacitaciones.
- Bienestar: Ayuda a las empresas a validar las necesidades de los empleados para así buscar soluciones que lo satisfagan, asesorías con convenios con las cajas de compensación.
- SYSO: Seguridad industrial y salud ocupacional, como medir niveles de ausentismo, niveles de accidentalidad, como aprovechar la ARL.
- Clima organizacional: Como medir el clima organización, elabora planes de acción a las empresas de acuerdo a los resultados de los empleados.

Regis implementa cada uno de estos procesos en las empresas, todos estos abarcan lo que es un departamento de recursos humanos lo que le garantiza a la empresa un excelente manejo de este , sin necesidad de tener personas encargadas y especializadas en cada uno de estos temas, por ende disminuye costos, aumenta la productividad de los empleados ya que al tener estos procesos establecidos y bien estructurados los empleados se sentirán mejor en la compañía, y lo más importante le permite a la empresa dedicarse y enfocarse cine por ciento en su área de negocio.

REGIS firma contrato con los clientes por un año con posibilidad de renovación, ellos brindan acompañamiento total ya que están en constante comunicación con los clientes, si se presentan problemas, si tienen necesidades, si necesitan asesoría en algún tema se comunican con ellos, adicionalmente una persona de la empresa visita a los clientes normalmente un día a la semana para así ver cómo van funcionando los procesos, hablar con los empleados, y ver de frente los procesos que están realizando diariamente. El costo promedio para una empresa de contratar este servicio con todos los procesos es de 3.500.000 mensuales.



Figural. Ciclo de RH.

Fuente: Regis International- Félix Liévano

Capítulo 4

Explicación del caso de la empresa Comercializadora de canales

4.1 Caso Empresa Comercializadora Canales Tv Cable

A continuación mostraremos el caso que utilizamos en nuestra investigación para evidenciar los efectos y beneficios que tiene el servicio de outsourcing del área de recursos

humanos en las empresas y en pymes de Colombia, para esta investigación tomamos un cliente de la empresa Regis el cual empezó su proceso con esta en mayo de 2014.

La empresa es una comercializadora de canales de Tv cable la cual lleva 5 años en el mercado, esta empresa cuenta con 15 empleados y las principales áreas que tiene son comercial, cartera y producto. Esta comercializadora contactó a REGIS en mayo de 2014 porque se dieron cuenta que tenían necesidades en el área de selección, desarrollo y compensación principalmente. Ellos no contaban con un departamento de recursos humanos por dos razones principales, la primera porque al iniciar la empresa no consideraron importante contar con un departamento como estos ya que tenían toda su atención centrada en su tema de negocio y prefirieron dedicarse y especializarse en lo suyo, lo que generalmente hacen todas las pymes cuando están iniciando su negocio, y la segunda por temas de costos, al no considerar esta área necesaria para la empresa no se justificaba gastar dinero contratando personas que se encargaran de estos temas.

Pero la realidad es que todo cambia y avanza con el tiempo, las necesidades y las tendencias cambian y cada vez son más las empresas que le están dando valor al talento y se preocupan por la satisfacción y el bienestar de los empleados. Esto se convierte en temas de competitividad ya que los empleados sienten la inequidad existente en el mercado al comparar la situación y las condiciones laborales de empresas con las suyas. Esto llevó a la comercializadora a empezar a darle importancia a estos temas ya que se dieron cuenta que su negocio iba marchando bien pero sus condiciones laborales no eran las mejores. En Ese momento deciden buscar ayuda y contactar a la empresa REGIS.

Regis visita la comercializadora por primera vez el 5 de mayo de 2014, lo primero que realiza es un diagnóstico de cada proceso del área de recursos humanos (Ver Anexo 1) y presenta una oferta integrada de servicio que incluye todo el ciclo de recursos humanos, incluyendo el plan

estratégico y operativo que requería el área en esta empresa. El valor agregado que le ofreció REGIS fue ser su aliado estratégico del negocio, no su consultor, ya que ellos además de diseñarles los planes de acción los ejecutan. Al momento de escuchar la oferta y darse cuenta que REGIS sería el departamento de recursos humanos de la compañía por un valor mensual menor o igual a lo que se le pagaría solo a un empleado de esta área encargado de un solo proceso del ciclo, la comercializadora ve en este servicio la solución a los problemas causados por la ausencia de este departamento fundamental que nunca tuvieron en cuenta por costos y por confort.

Regis y la comercializadora firmaron contrato el 12 de mayo de 2014, en este contrato Regis se comprometió a brindarle acompañamiento continuo en sus procesos y a ser su aliado estratégico en el área de recursos humanos ya que ellos son los encargados del manejo del 100% de este departamento.

Regis comienza su labor en la comercializadora el 19 de mayo de 2014 con la primera fase de su ciclo que correspondía a la elaboración de las descripciones de cargos existentes en la empresa ya que la mala elaboración de estas ,era la principal causa de las debilidades y los problemas que encontraron en los procesos de selección de la compañía pues al no tener unas descripciones de cargos claras y casi la misma para todos los llevaba a no encontrar las personas adecuadas para los cargos requeridos. Teniendo ya estas descripciones establecidas, procedieron a realizarles el proceso de selección ya que en el diagnostico se dieron cuenta que hacían falta personas con conocimientos específicos que ocuparan cargos indispensables para la compañía que no estaban teniendo en cuenta. Regis se encargó de buscar a dos personas con las habilidades requeridas para estos cargos y ha seguido encargándose de este proceso de la empresa cuando se presentan vacantes logrando disminuir la rotación de los empleados y aumentando la satisfacción de sus empleados, este proceso de selección antes era realizado por una persona no experta en el

tema por lo que no se realizaba el proceso adecuadamente ni se contrataban a las personas correctas.

Seguido a esto y como solución al problema de compensación y pago de nómina , Regis elaboró una valoración de todos los cargos de la compañía ya que no contaban con esta por falta de conocimiento interno, al tener las valoración de los cargos claras la empresa logró establecer y reestructurar con mayor claridad la asignación de salarios.

En cuanto al proceso de inducción la comercializadora manejaba el mismo plan desde sus inicios y la inducción era prácticamente la misma para todos los empleados sin importar el área de trabajo y cargo, adicionalmente hacían este proceso en un día, pues al ser una empresa pequeña consideraban que no era necesario gastar mucho tiempo en esto, preferían ocupar el cargo lo antes posible sin darse cuenta que los empleados estaban ingresando a la empresa prácticamente sin conocer bien su funcionamiento, sus objetivos, sus políticas y mucho menos las funciones de sus cargos, esto disminuía la capacidad de adaptación de estos y aumentaba el tiempo que se tomaban entendiendo a fondo las funciones de su cargo. Regis también elaboró el manual del empleado ya que no contaban con uno y es de vital importancia para recopilar las normas y políticas de la empresa.

Otra de las debilidades encontradas en el diagnóstico fue la ausencia de un plan de carrera y promoción para sus empleados, esto se pudo conocer gracias a las opiniones expresadas por los empleados en las entrevistas que se les realizó en el proceso de diagnóstico, con estas entrevistas Regis busca conocer las necesidades que tienen los empleados dentro de la empresa y el motivo de la rotación tan alta que existía, ellos expresaron que aunque fuera una empresa pequeña con pocos empleados ,para ellos era importante tener claro cómo podrían crecer internamente, como podían ascender, no existía ningún tipo de plan ni de comunicación por parte de los directivos que

les permitiera a ellos saber esto. Esto se estaba convirtiendo en la principal razón por la que decidían renunciar o en otros casos que siguieran en la empresa pero insatisfechos lo que disminuía la productividad.

De la mano de esto y reforzando el proceso de desarrollo , Regis creó capacitaciones y talleres de formación en temas claves para el negocio y para los empleados, diseñaron dos capacitaciones por año ya que el tamaño de la empresa y el número de empleados no ameritaba más ,la idea el primer año fue realizar una capacitación netamente de su sector y la otra más dedicada al crecimiento personal de los empleados, Regis le demostró a la empresa que si es posible realizar este tipo de actividades en una empresa pequeña con un costo bajo y con excelentes resultados

En cuando a seguridad y salud en el trabajo la empresa contaba con una persona encargada de este tema ya que al ser obligatorio si se vieron en la necesidad de conseguir una persona que se encargara de esto, el papel de Regis en este aspecto fue y sigue siendo actualmente apoyarlos para que se cumpla este requisito legal para evitar futuras demandas.

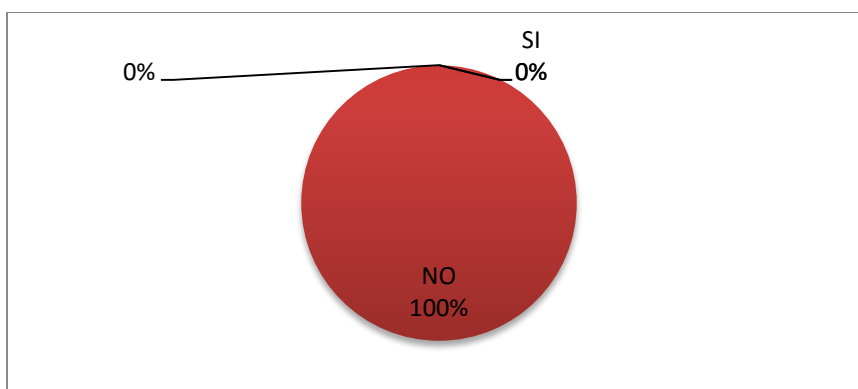
En la actualidad Regis lleva dos años siendo el aliado estratégico de la comercializadora para el área de recursos humanos, este tiempo ha estado apoyándolos y de la mano en todos los procesos que diseñaron y que se encuentran ejecutando tanto en la parte estratégica como operativa, hoy esta comercializadora de canales de tv es una empresa totalmente nueva en cuanto al desarrollo de talento, cuenta hoy con una estructura clara y organizada, cargos ocupados por las personas adecuadas, salarios correspondientes a las valoraciones de cargos y empleados satisfechos de estar en una empresa donde sus necesidades son atendidas y donde se le está dando valor al talento humano

Este es solo uno de los casos de que Regis se encuentra manejando actualmente, podemos evidenciar la evolución de esta compañía y como el hecho de tener un área de recursos humanos le permitió mejorar todos los aspectos de su compañía, y si es manejada por expertos como es el caso de Regis facilita a las empresas la especialización en sus temas de negocio dejándole a las personas que tienen el conocimiento y la experiencia la labor de administrar un área tan importante como lo es la de recursos humanos.

4.2 Encuesta realizada a empleados de la empresa comercializadora

1. ¿Existe un área encargada de la gestión de Talento Humano actualmente?

	SI	NO	TOTAL
ENCUESTADOS	0	15	15

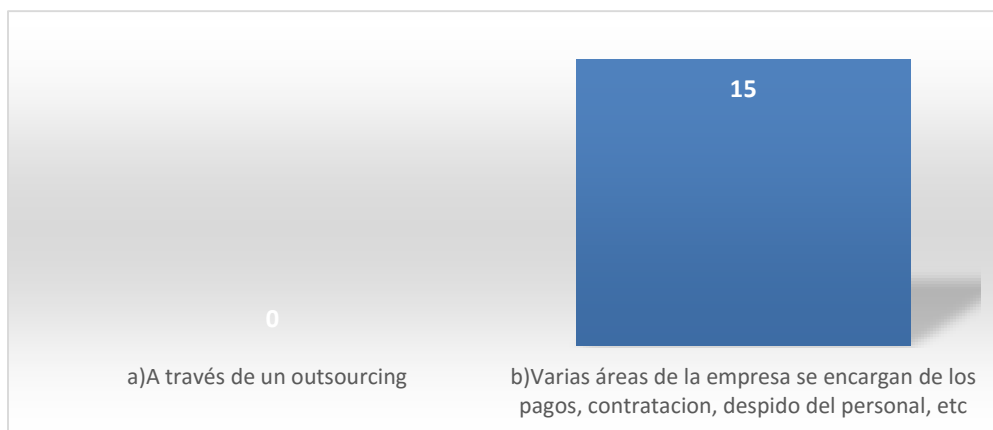


Grafica 1. Existencia de un área encargada de la gestión de Talento Humano.

Fuente: El autor.

2. Si su respuesta es no, ¿Cómo realiza la gestión de Talento Humano esta empresa?

OPCION	Numero de respuestas
a)A través de un outsourcing	0
b)Varias áreas de la empresa se encargan de los pagos, contratación, despido del personal, etc	15

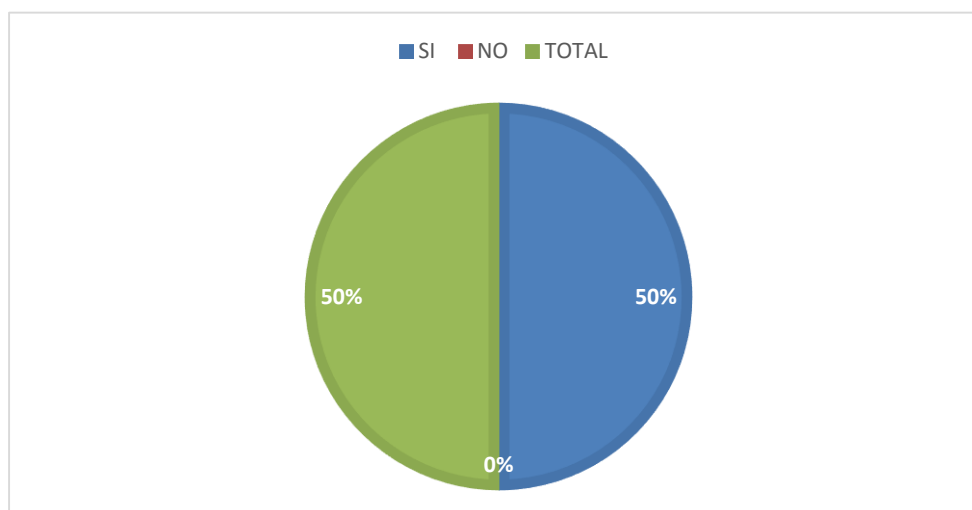


Grafica 2. *Cómo realiza la gestión de Talento Humano.*

Fuente: El autor.

3. ¿Se realiza algún tipo de inducción a los colaboradores nuevos en la entidad?

	SI	NO	TOTAL
ENCUESTADOS		15	15

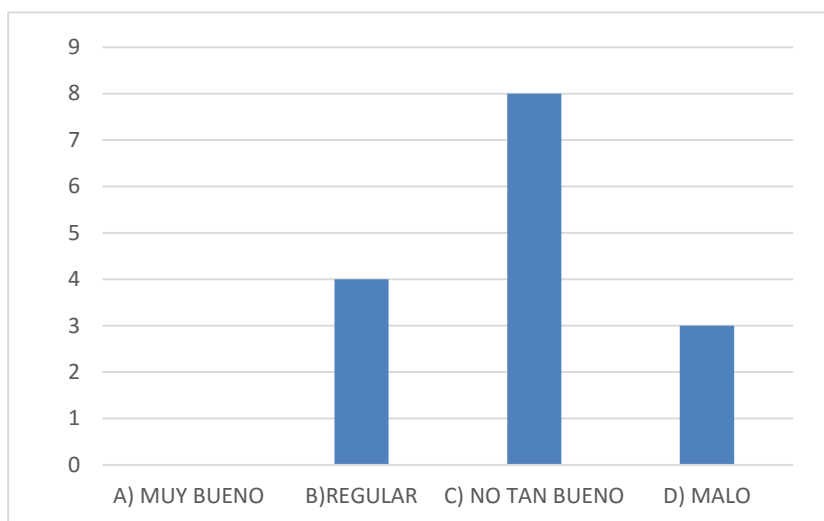


Grafica 3. *Inducción a los colaboradores nuevos en la entidad.*

Fuente: El autor.

4. Como califica el proceso de inducción realizado por la empresa?

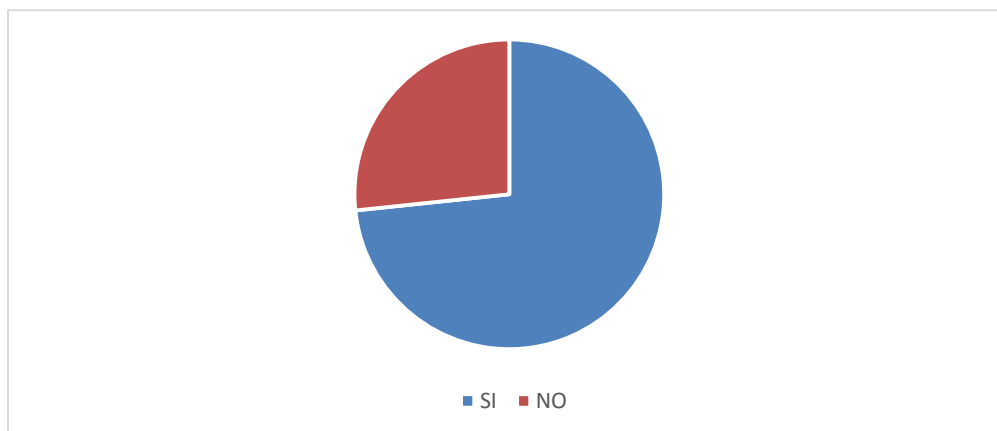
OPCION	NUMERO DE RESPUESTAS
A) MUY BUENO	0
B)REGULAR	4
C) NO TAN BUENO	8
D) MALO	3



Gráfica 4. *El proceso de inducción realizado por la empresa.*
Fuente: El autor.

5. ¿Considera que es necesario evaluar el desempeño de ustedes como empleados?

	SI	NO	TOTAL
ENCUESTADOS	11	4	15



Gráfica 5. *Evaluar el desempeño de ustedes como empleados.*
Fuente: El autor.

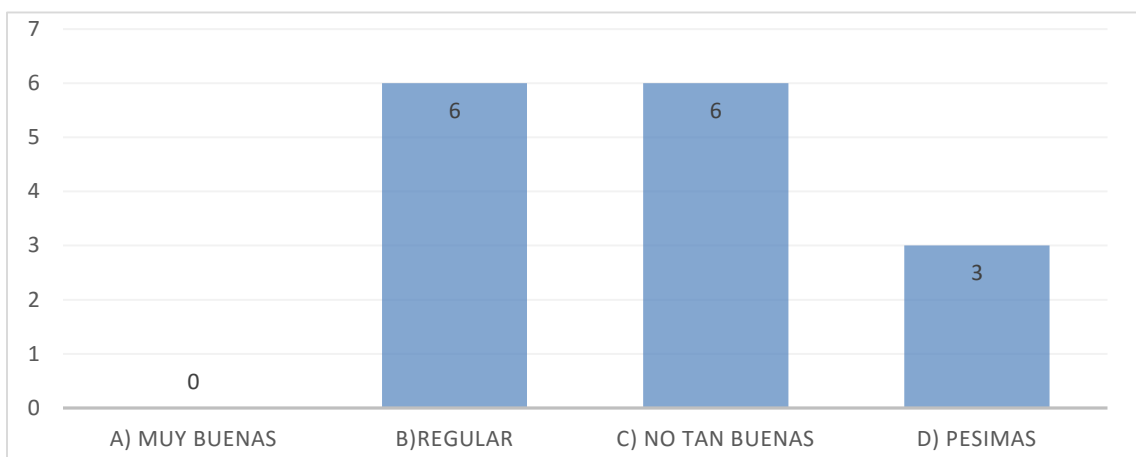
6. ¿Si se realizan capacitaciones a ustedes los colaboradores, como las califica?

OPCION	NUMERO DE RESPUESTAS
A) MUY BUENAS	0
B)REGULAR	6
C) NO TAN BUENAS	6
D) PESIMAS	3

Gráfica 6. *Se realizan capacitaciones a ustedes los colaboradores.*

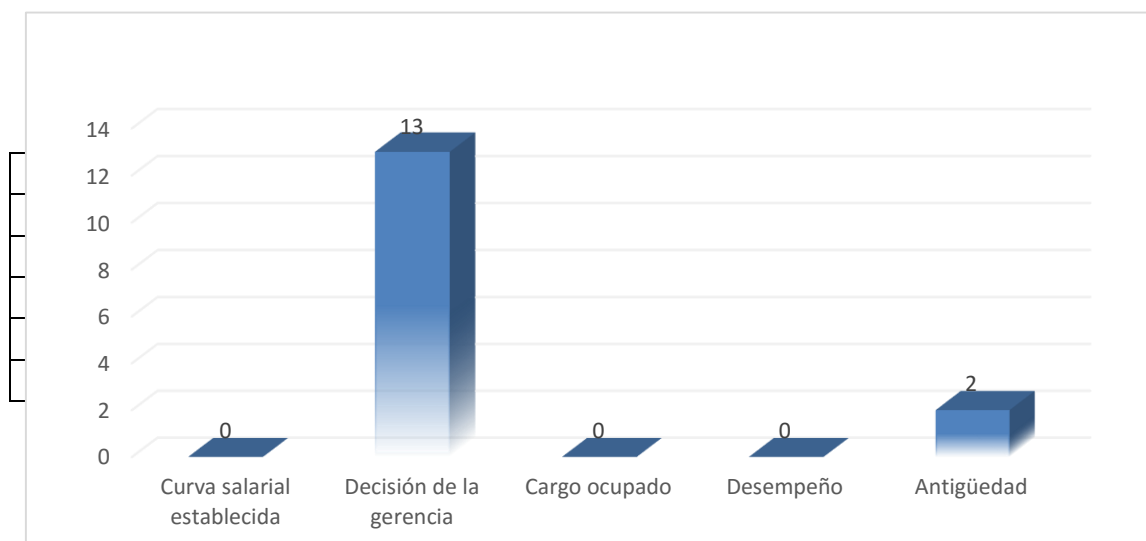
Fuente: El autor.

7. Los sueldos en su entidad se asignan de acuerdo a:



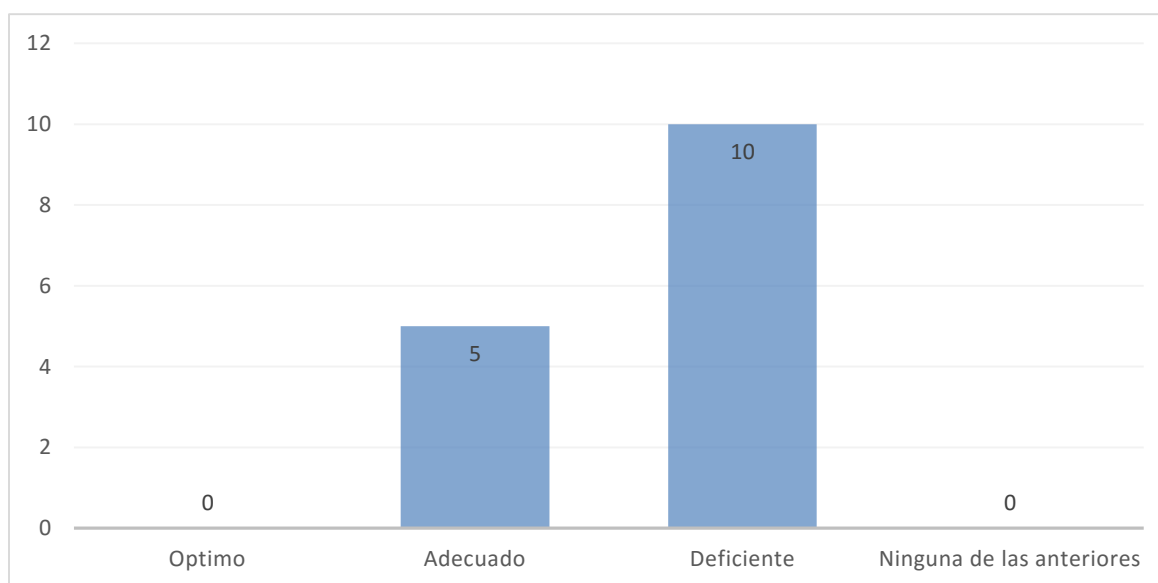
Gráfica 7. *Asignación de sueldos.*

Fuente: El autor.



8. -¿Cómo considera el ambiente laboral de su empresa?

OPCION	NUMERO DE RESPUESTAS
Optimo	0
Adecuado	5
Deficiente	10
Ninguna de las anteriores	0



Gráfica 8. *Ambiente laboral*
Fuente: El autor.

Capítulo 5

Resultados capítulo IV

5.1 Disminución de Costos:

Area de recursos humanos interna	
	Costo mensual
Cargos necesarios	
Jefe de Recursos humanos	3.500.000
Bienestar y formacion	1.800.000
Nomina y seguridad social	2.200.000
Selección y contratacion	2.000.000
COSTO TOTAL	\$9.500.000,00

Figura 2. *Área de recursos humanos interna.*

Fuente: El autor.

EMPRESA TERCERIZADORA REGIS INTERNATIONAL	
PROCESO INTEGRAL	Costo mensual
IMPLEMENTACION DEL CICLO INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS	4.500.000
COSTO TOTAL	4.500.000

Figura 3. *REGIS Internacional..*

Fuente: El autor

5.2 Porcentaje de Rotación de empleados

Figura 4. Rotación.



Fuente: El autor.

De acuerdo a un estudio realizado por Regis internacional, la rotación de empleados “No es una causas si no un fenómeno producido al interior de la organización por falta de desmotivación”, los cuales conducen a una actitud y comportamiento llevando al retiro de las personas. La permanencia del personal en la organización, es el principal índice de una buena política de recursos humanos como se empieza a reflejar después de Mayo del 2014 con el ingreso de Regis como un aliado estratégico para la compañía. Esta empresa paso de tener un porcentaje de rotación del 30% en Octubre de 2013 a 7% en febrero de 2016 y actualmente mantiene el porcentaje.

5.3 Inducción propuesta por Regis

No	Actividad	Descripción
1	Inicio	
2	Bienvenida a la empresa	Bienvenida para dar a conocer la misión, visión, las políticas y aspectos más importantes de la empresa.

3	Recomendaciones generales	Darle a conocer sus responsabilidades, derechos, normas y horarios.
4	Conocer instalaciones de la empresa	Recorrido por todas las instalaciones de la empresa.
5	Presentación al equipo de trabajo	Presentación a sus compañeros de trabajo
6	Reconocimiento del puesto de trabajo	Relación con sus nuevas funciones, su puesto de trabajo, entrega de equipos.
7	Fin	

Tabla 2. *Inducción propuesta por REGIS.*
Fuente: El autor.

5.4 Encuesta realizada a los jefes para medir efectividad en el proceso de selección.

1. Con el fin de evaluar el proceso de selección que se ha llevado a cabo dentro de la organización se midieron algunas estadísticas que permitieran ver los resultados

Cantidad de candidatos seleccionados por Head hunter:

Posiciones buscadas por HH	Cantidad promedio de candidatos por terna	Cantidad promedio de candidatos seleccionados por primera terna entregada
10	3	5

Tabla 3. *Candidatos seleccionados por Head hunter.*
Fuente: El autor.

2. ¿Qué nivel de satisfacción tiene con los candidatos que le ha brindado el head hunter?

Muy Satisfecho	Satisfecho	Poco insatesfecho	Insatisfecho
5	2	2	1
Total de directores encuestados			
10			

Tabla 4. *Nivel de satisfacción. .*
Fuente: El autor.

5.5 Encuesta cambios en el proceso de Inducción

PREGUNTAS	SI	NO
------------------	-----------	-----------

-Considera que las inducciones planeadas para usted son las adecuadas	15	
-Se sintió acompañado durante este primer día	15	
-Como empresa se le brindo la información necesaria para el desempeño de sus funciones	15	
-Cree usted que se debería modificar esta agenda? Si su respuesta es un si como lo haría	10	5
*El jefe directo debería estar mucho mas involucrado en la agenda de inducción	10	5
*Se tienen en cuenta inducciones de maquinaria para el personal de planta	15	
*Gracias a esta agenda es mucho mas facil tener claro aspectos claves de la organización	15	
Cantidad de empleados encuestados	15	

Tabla 5. *Encuesta cambios en el proceso de Inducción.*

Fuente: El autor.

5.6 Entrevistas a empleados para evidenciar percepción del área de RRHH

El siguiente cuestionario fue diseñado y aplicado por Laura Spataro, Natalia Garavito y Maria Elisa Burgos a los empleados de la comercializadora en forma de entrevistas informales con autorización de la empresa REGIS y de la comercializadora con el fin de conocer las opiniones y evidenciar qué tan notorios y significativos eran los cambios para los empleados desde el momento en que empezó a funcionar un área de recursos humanos manejada por la tercerizadora. El cuestionario fue el siguiente:

- 1) Cuanto tiempo lleva en la empresa?
 - a) Menos de un año (2)
 - b) Más de un año y menos de dos años (3)

- c) Más de dos años y menos de 3 años (8)
- d) Más de 4 años (2)

2) Si lleva más de un año en la empresa cual piensa que ha sido el cambio más notorio desde que la comercializadora cuenta con un área de recursos humanos?

Respuestas repetidas: El clima laboral de la empresa y la productividad de los empleados.

3) En su caso personal, en que ha cambiado su percepción y su satisfacción laboral desde que cuenta con esta área su empresa?

- a) Satisfacción por salarios justos,
- b) Ganas de crecer en la empresa
- c) sentido de pertenencia
- d) Mejores resultados
- e) Se sienten más escuchados en la empresa
- f) Sus necesidades son atendidas

4) El hecho de que esta área sea manejada por terceros y no esté el departamento internamente en la empresa hace más difícil la relación o en casos pareciera que no existiera?

Si = 1 persona

No= 13 personas

Indiferente = 1 persona

5) Al ver la diferencia y la importancia de tener un área como la de recursos humanos, Volvería a trabajar en una empresa que no tuviera esta área estructurada y consolidada?

SI= 2 Personas

No= 13 Personas

Capítulo 6

Resultados y discusión

6.1 Conclusiones y Recomendaciones

El objetivo general de esta investigación era establecer la importancia estratégica de implementar outsourcing del área de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas como solución a las necesidades existentes que presenta este sector actualmente.

A lo largo de este trabajo se logró demostrar la hipótesis de que la contratación de este tipo de sistema de recursos humanos en las empresas pequeñas y de mediano tamaño aporta beneficios como mayor competitividad puesto que las empresas ya no solo se preocupan por brindar servicios sino que se preocupan por la manera de hacerlos u ofrecerlos, es decir, en los procesos empresariales que los generan.

Adicionalmente se reconoció la importancia del área de recursos humanos en la productividad y el rendimiento de las pequeñas y medianas empresas ya que se genera una

disminución de rotación de empleados, como se identificó en el caso de la empresa Canales de TV cable la rotación de empleados era muy alta, se encontraba en un 30 % en Mayo de 2014 y actualmente tiene un porcentaje de rotación de 7%, esto se debía a un cuello de botella en la selección, desarrollo y compensación, tres pilares importantes que llevan a una baja productividad y rendimiento, además no existía ningún tipo de plan ni de comunicación por parte de los directivos, se estaba convirtiendo en la primera razón por la que decidían renunciar o seguir en la empresa pero insatisfechos esto llevaba a una disminución de la productividad.

Se logró establecer los costos que representa el área de recursos humanos en la empresa, ya que al tercerizar el área, minimiza costos de los malos procesos que realiza la empresa por falta de conocimiento, minimiza los costos de nómina ya que no se requiere una persona para cada cargo y es más costoso pagarle a muchos empleados para que se encarguen de cada pedazo del departamento de recursos humanos. Esto lo evidenciamos elaborando una tabla con los directivos de La empresa con los costos que representaría crear un área de recursos humanos , teniendo solamente a personas claves , lo que nos dio un costo de 9.500.000 vs 4.500.000 que es la suma que cobra una tercerizadora como REGIS. Con esto se logra evidenciar claramente que para una empresa además de ser más eficiente y beneficioso tercerizar esta área, es mucho más económico.

Se recopiló y se documentó la información sobre el estado actual de outsourcing en las pymes de Colombia, información que permitió evidenciar la importancia de estas empresas para las pymes y la gran ayuda de un aliado estratégico en el área de recursos humanos. Por medio de esta información se llegó a que hoy las Pymes abarcan la mayoría del mercado colombiano y del PIB nacional y empresas que tercerizen este servicio ayudarían a aumentar su productividad y por ende la del país. Ya que como lo demuestran estudios realizados, la inversión en recursos humanos genera efectos positivos sobre los resultados organizacionales, en otras palabras una mayor

inversión en servicios de recursos humanos, favorece la productividad de las empresas

Por último, de este trabajo se puede concluir que Para lograr verdaderos beneficios en las empresas que realmente marquen la diferencia y signifiquen un cambio, se debe desarrollar una estrategia conjunta de recursos humanos que se concentre en acciones específicas siempre orientadas a las misión y a la cultura de la empresa, así mismo diseñar procesos de desarrollo de talento que sean medibles. El hecho de tercerizar y dejar en manos de otras personas esta área no significa que no se deba trabajar conjuntamente, pues solo así se podrán poder ver los resultados.

Se recomienda conocer a fondo como es el proceso de tercerización del área de recursos humanos , su función, sus beneficios, sus costos, su metodología y la forma en la que estos buscan a las empresas , la cual es la clave de este negocio , hay que saber ofrecer y vender este servicio integrado a las PYMES, ya que el principal obstáculo que observamos es que las personas no tienen claro la función de estas empresas de outsourcing de recursos humanos y lo confunden con consultorías, hay que buscar mecanismos donde sea claro el papel que juegan estas empresas de outsourcing de recursos humanos, el cual es ser un aliado estratégico para las empresas diseñando y ejecutando los procesos. Asi mismo y no menos importante, hay que lograr que estos empresarios que están comenzando con sus negocios vean la importancia que tiene el área de recursos humanos y el valor agregado que les da tener esta área perfectamente estructurada y manejada por expertos en el tema lo que les permite no desviar su atención de sus temas centrales de negocio. Si se logra ofrecer este servicio y venderlo de la manera adecuada concientizando a los empresarios y mostrándole la realidad actual del mercado colombiano y de la competencia, se puede asegurar que las nuevas empresas no van a dudar al momento de contratar a personas expertas para que se encarguen de esta área ya que les dará un valor agregado significativo y les permitirá diferenciarse.

Por otro lado al ser la tercerización un contrato como cualquier otro, se recomienda evaluar antes las empresas prestadoras de este servicio de tercerización ya que no todas pueden responder a las necesidades que tienen las empresas, pues no todas las empresas funcionan igual y no todas requieren lo mismo. Por lo tanto es recomendable considerar factores importantes de estas empresas antes de contratarlas como lo son:

- El costo, servicios que ofrece la empresa y lo que va y no va incluido en ese costo.
- Asegurarse que la empresa es una organización seria y que se encuentra bien financieramente, lo más importante es que sea una empresa estable y que brinde seguridad y confianza pues es el negocio lo que está en juego.
- Asegurarse que el servicio que le prestan a sus clientes es excelente y que estarán disponibles las 24 horas para atender problemas y necesidades que se tengan en la empresa ya que como se dijo anteriormente, esta empresa debe ser un aliado del negocio.
- Actualmente la tecnología se ha convertido en un pilar fundamental en todos los negocios, por esto no está demás asegurarse de las capacidades tecnológicas que tenga la empresa, que se encuentren actualizados y que esto no sea un impedimento para la realización efectiva de su trabajo y de sus procesos.
- Por último siempre es bueno pedir referencias a empresas a las que se les haya prestado el servicio o con las que actualmente estén trabajando ya que esto permitirá saber los aspectos buenos y malos que pueda tener la empresa tercerizadora.

Referencias Bibliográficas:

Mondy.R, Wayne y Noe, Robert M.(Novena edición).(2005).*Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.

Bernal, C. A. (2006). Metodología de la investigación. Pearson Publications Company. Ley 590, 2000.

Ramirez, G. y Gascó, L. (2006). El outsourcing de sistemas de información: una revision a la investigación. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 12, núm. 3. pp. 167-194.

Maureen, G. (2008) Human resource outsourcing: Market and operating performance effects of administrative HR functions. College of Business. University of Tampa.

- Portafolio. (2011). El outsourcing aumenta en las pymes. Archivo portafolio.co. Tomado el 16 de abril de 2016 de: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/outsourcing-aumenta-pymes-150256?force=1>
- Benavides, J. (2011). Impacto de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en el Desarrollo y la Competitividad del País. Fedesarrollo. Bogotá D.C
- Portafolio. (2011). El outsourcing aumenta en las pymes. Archivo portafolio.co. Tomado el 16 de abril de 2016 de: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/outsourcing-aumenta-pymes-150256?force=1>
- PWC. (2013). En PwC estamos comprometidos con el progreso empresarial del país. Extraído de: <http://www.pwc.com/co/es/eventos/i-dia-pymes.html>
- Libro Guía: Correa, J.S.- Murillo O. J.H. (2014). Escritura e Investigación Académica. Una guía para la elaboración del trabajo de grado. Editorial CESA.
- Ramírez, M. (2015). ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia? Research Gate. Bogotá D.C. Tomado el 14 de abril de 2016 de:
<file:///C:/Users/cliente/Downloads/Porque%20fracasan%20las%20pymes.pdf>
- Revista dinero, (2015). La revolución de las “Big Little” colombianas. Tomado el 15 de abril de 2016 de: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/crecimiento-importancia-pymes-economia-colombiana/213537>
- Revista el heraldo, (2015) crecimiento de América latina pasa por las pymes . Tomado el 19 de abril de 2016 de:<http://www.elheraldo.co/economia/el-crecimiento-de-america-latina-pasa-por-las-pymes-197398>
- Romero, F. y Zuray, A. (2015). Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. Science Direct. Pp 29-41.

Revista el heraldo. (2015). Crecimiento de América latina pasa por las pymes. Tomado el 19 de abril de 2016 de: <http://www.elheraldo.co/economia/el-crecimiento-de-america-latina-pasa-por-las-pymes-197398>.

Revista dinero, (2016). Outsourcing: la alternativa para las pymes. Tomado el 15 de abril de 2016 de: <http://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/alternativas-en-tercerizacion-y-outsourcing-para-pymes/218799>.

Revista dinero, (2016). Outsourcing: la alternativa para las pymes. Tomado el 15 de abril de 2016 de: <http://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/alternativas-en-tercerizacion-y-outsourcing-para-pymes/218799>

Bancoldex. (2016). Microempresas, Clasificación de empresas en Colombia Reference.

[fecha de consulta: 03 Mayo 2016]. Disponible en: <https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx>

6.3 Anexos

Anexo 1: Diagnostico RH REGIS International

Nombre del Cliente:
Contacto:
Email:
Ingresos:
Nº Empleados

✓ Antecedentes organizacionales:

• Por favor cuénteme acerca de su organización? Con quien podemos discutir información confidencial

•Cuál es el propósito de su negocio?

- Cuándo inicia o termina su año fiscal?
- Cuál es la cultura de su organización?
- Qué no tiene tiempo de hacer usted en su negocio? Qué lo mantiene despierto en la noche?
- Cuál es el método de comunicación más utilizado?
- Participan en asociaciones de o gremios de industria?
- Cómo agregan valor al mercado? Qué los diferencia de la competencia?
- Cuáles son sus planes de crecimiento? (geográficos, personal, áreas, etc.)

✓ Estructura:

- Su estructura está alineada con su estrategia?
- Están los cargos ocupados por las personas adecuadas?

✓ Reclutamiento y selección:

- Actualmente, como selecciona y retiene a sus colaboradores?
- Su proceso de selección es interno o externo? Qué métodos utiliza: ofertas de

trabajo, referencias de empleados, head hunters, motores de búsqueda?

- Tiene descripciones de cargo? Cuando las actualizo por última vez?
- Tiene valoraciones de cargo? Cuando las actualizo por última vez?
- Cuentan con una encuesta de salarios?
- Llevan a cabo validación de referencias de los empleados que van a ingresar?
- Como es el proceso de inducción de los nuevos empleados?
- Hay presupuesto de RH?

✓ Nómina:

- Cuál es su cronograma de nómina?
- En la nómina procesan bonos? En caso afirmativo, cuándo?
- Qué reportes son importantes? Hay reportes que le gustaría suprimir? Necesita

reportes a la medida?

- Indicadores de gestión por producción esto genera beneficios....
- Tiene provisión de vacaciones?
- Tiene implementado un sistema de control de horarios? Está conectado con la

nómina?

✓ Compensación total:

- Cuenta con rangos salariales por cargo?
- Tiene un esquema de compensación variable? Como lo mide? A que niveles

beneficia?

- Qué beneficios extralegales le otorga a sus empleados?
- Cómo comunica los cambios en los beneficios a sus empleados?
- Tiene implementada una estrategia de salario emocional (horarios flexibles,

teletrabajo, etc.)?

✓ Procedimientos de recursos humanos:

- Existen carpetas de los colaboradores? Están actualizadas?
- Tiene políticas y procedimientos establecidos?

- Tiene evaluaciones de desempeño establecidas? Los incrementos están ligados al desempeño?

- Tiene planes de sucesión establecidos?

- Ha realizado una auditoría de los pagos asociados al salario? En caso afirmativo, cuándo?

- Ha hecho auditoría a las carpetas de empleados?

✓ Capacitación:

- Su industria requiere de entrenamiento obligatorio?

- Qué tipo de capacitación es llevado a cabo por sus empleados/gerentes?

- Tiene un plan de capacitación establecido en su compañía?

- Qué tipo de capacitación le interesaría?

✓ Administración de riesgos:

- Ha hecho una auditoría de salud ocupacional?

- Tiene establecido el comité de convivencia?

Anexo 2: Implementación de documentación y formatos de SST

SG-SST				
IMPLEMENTACIÓN DE DOCUMENTACIÓN Y FORMATOS DE SST	N/E	EN DESARROLLO	CORRECCIÓN/ ACTUALIZACIÓN	E
Primera Parte: DOCUMENTACIÓN BÁSICA LEGAL				
1. Política de Salud y Seguridad en el Trabajo				
2. Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial				
3. COPASST				
4. Matriz de Requisitos Legales				
5. Perfil Sociodemográfico				
6. Matriz de Peligro				
7. Organigrama				
8. Matriz de Capacitación				
Segunda Parte: DOCUMENTACIÓN SST				
1. Plan de Emergencia				
2. Matriz de Elementos de Protección Personal				
3. Investigación de Accidentes (formatos y procedimiento)				
4. Programa Básico de Vigilancia Epidemiológica (si aplica y corresponde)				
5. Programa de Reglas y Permisos de Trabajo (para tareas de alto riesgo)				
6. Programas Básicos de Seguridad Industrial (prevención)				
7. Programa Inspecciones Planeadas (procedimientos, formatos y aplicación)				

✓ Retiros y despidos:

- Cuál es su rotación anual?

- En el último año ha tenido despidos colectivos o eliminación de cargos? Cuántos empleados fueron afectados?

- Hace entrevistas de salida?
- Hace exámenes médicos de ingreso y retiro?

- ✓ Clima organizacional:
 - Miden el clima organizacional?

- ✓ Bienestar.:
 - Han validado con los empleados cuáles son sus necesidades?
 - Aprovechan los servicios de la CCF?