

**IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS
COLABORADORES AL REALIZAR LA DESVINCULACIÓN LABORAL DEL
GRUPO EMPRESARIAL ACCION PLUS BUCARAMANGA**

Andrés Leonardo Torres Bayona

ID: 245212

Gladys Elena Rueda Barrios

Director de práctica

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Economía, Administración y Negocios

Administración de Empresas

Junio de 2019

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES AL REALIZAR LA DESVINCULACIÓN LABORAL DEL GRUPO EMPRESARIAL ACCION PLUS BUCARAMANGA

AUTOR(ES): Andrés Leonardo Torres Bayona

PROGRAMA: Facultad de Administración de Empresas

DIRECTOR(A): Gladys Elena Rueda Barrios

RESUMEN

Este proyecto tiene por finalidad en primera instancia evaluar la satisfacción laboral de los empleados al momento de realizar la desvinculación laboral del Grupo Acción Plus y a su vez analizar la importancia que tiene la tercerización de servicios en el panorama empresarial actual; destacando el alto grado de responsabilidad y confianza que conlleva el desplazar una actividad de valor que se realiza dentro de una organización al exterior. También se busca identificar las principales falencias que se pueden presentar en la satisfacción laboral al tratarse de una empresa de prestación de servicios donde existen tres partes involucradas; la empresa cliente, la empresa que se dedica al outsourcing y el empleado.

PALABRAS CLAVE:

colaborador, prestación de servicios, satisfacción, opinión.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: IDENTIFICATION OF THE SATISFACTION LEVEL OF COLLABORATORS WHEN PERFORMING THE LABOR DEVINCULATION OF THE GRUPO ACCION PLUS BUCARAMANGA

AUTHOR(S): Andrés Leonardo Torres Bayona

FACULTY: Facultad de Administración de Empresas

DIRECTOR: Gladys Elena Rueda Barrios

ABSTRACT

The purpose of this project is to evaluate the job satisfaction of the employees at the time of disengagement from Group Acción Plus and at the same time analyze the importance of outsourcing services in the current business landscape; highlighting the high degree of responsibility and trust that involves the displacement of an activity of value that is carried out within an organization abroad. It also seeks to identify the main shortcomings that may arise in job satisfaction when dealing with an outsourcing company where there are three parties involved; the client company, the company dedicated to outsourcing and the employee.

KEYWORDS:

employee, service provision, satisfaction, opinion.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

La tercerización de servicios ha generado cambios en la dinámica organizacional actual, creando estrategias de gestión acordes a las necesidades específicas de cada empresa y metodologías de trabajo prácticas que den respuesta efectivamente a las exigencias del contexto.

En Colombia, el sector outsourcing maneja alrededor \$6 billones al año y aporta el 1,2% del PIB del país. Así mismo, genera más de 350.000 puestos de trabajo en la totalidad de la industria incluyendo sus diferentes modalidades de contact centers, BPO, KPO e ITO, entre otros servicios según datos de la Asociación Nacional de Industriales.

Unas de las razones por las cuales esta modalidad de negocio ha presentado gran crecimiento en el mercado nacional es la posibilidad de flexibilizar la infraestructura del proceso, manteniendo la confiabilidad del mismo. Este tipo de flexibilidad permite la descentralización de los sistemas de información y disminuye la complejidad administrativa.

Según Ben Schneider “uno de los obstáculos más grandes para el despegue de una organización de cualquier tipo o tamaño, lo constituye el cúmulo de funciones ajenas a su verdadero objetivo. Las actividades ajenas al objetivo que la empresa se ha trazado como propio y prioritario pueden definirse como actividades de soporte, de logística o no distintivas; en consecuencia, aquellas relacionadas con su objetivo serán actividades distintivas, lo que se conoce como su core business”. Es decir, las empresas deben tener claridad de cuál es su verdadera misión y cuáles son sus objetivos centrales como organización con el fin de poder identificar aquellas actividades enfocadas al alcance de

estos, por lo tanto, deben desarrollarse internamente ya que pertenecen al llamado “core business”. Gracias a esto, las organizaciones pueden optar por la tercerización de las actividades restantes no menos importantes, pero que finalmente no hacen parte de la razón de ser de la compañía.

TABLA DE CONTENIDO

1. Presentación de la empresa	8
1.1. Misión.....	10
1.2. Visión.....	10
1.3. Procesos organizacionales.....	10
1.4. Justificación.....	13
1.5. Funciones a desarrollar en la práctica.....	14
1.6. Alcance.....	15
2. Planteamiento del problema.....	16
3. Objetivos.....	18
3.1. Objetivo general.....	18
3.2. Objetivos específicos	18
4. Marco teórico	19
5. Metodología	25
6. Resultados.....	27
Conclusiones.....	38
Referencias.....	39

TABLA DE GRAFICAS

<i>Grafica 1:</i> Motivo de retiro	27
<i>Grafica 2:</i> Evaluación del trato de las empresas cliente	28
<i>Grafica 3:</i> Evaluación del pago salarial y entrega de desprendibles de pago	29
<i>Grafica 4:</i> Evaluación de respuesta y atención a PQRs.....	29
<i>Grafica 5:</i> Evaluación de la información recibida del Fondo de Empleados.....	30
<i>Grafica 6:</i> Evaluación de la información recibida sobre auxilios educativos.....	31
<i>Grafica 7:</i> Evaluación de la información recibida sobre auxilios de defunción	30
<i>Grafica 8:</i> Evaluación de la información recibida sobre auxilios de seguro de vida ...	31
<i>Grafica 9:</i> Evaluación de la relación con el jefe inmediato	32
<i>Grafica 10:</i> Evaluación de las relaciones con compañeros.....	32
<i>Grafica 11:</i> Evaluación de las herramientas de trabajo	33
<i>Grafica 12:</i> Evaluación de la inducción recibida	34
<i>Grafica 13:</i> Evaluación del apoyo brindado por el jefe inmediato.....	35
<i>Grafica 14:</i> Evaluación general del trato dado por la empresa cliente	36
<i>Grafica 15:</i> Evaluación de la experiencia laboral	36

1. Presentación de la empresa

Razón social: Grupo Acción Plus

Dirección: Calle 54 #31-17 Antiguo Campestre

El Grupo Acción Plus es la holding colombiana líder en la prestación de soluciones de outsourcing basadas en talento Humano. Cuenta con más de 38,000 colaboradores, y es considerada uno de los principales empleadores del país, prestando servicios a las principales compañías e instituciones del país.

Fue fundado en 1975 en Cali con los servicios de selección y suministro de personal temporal. Desde 1997 incorporó los servicios de outsourcing en mercadeo y aseo y mantenimiento industrial. En el año 1992, se consolidó el proceso de sistematización y la presencia permanente en Cali, Bogotá, Medellín, Barranquilla y Pereira.

Desde 1997, a través de la firma Acciones y Servicios S.A.S se creó una línea de negocios dedicada exclusivamente a la prestación de servicios de Mercadeo en Punto de Venta. En 2002 se consolida el más moderno sistema de selección, contratación, pagos y facturación para el personal en misión.

Desde 2003 se crea Acción BPO S.A.S. empiezan a prestar servicios de Mercadeo enfocados en la Investigación de Mercados, y Servicios de Información (Precios, Estrategias en Punto de Venta, Análisis de Competencia) en tiempo real para sus clientes, al igual que prestación de servicios relacionados con contenido de marca. Unos años después se inicia nuestro servicio de gestión de fuerzas de venta.

Desde entonces cuenta con seis compañías desde las cuales presta sus servicios de suministro de personal temporal, facilities management services, trade marketing, outsourcing de selección, outsourcing de nómina, asesoría integral en seguros e imágenes diagnósticas en sus diferentes agencias a nivel nacional.

Actualmente, el grupo Acción Plus es socio estratégico de más de 400 clientes nacionales e internacionales. Tiene vinculados más de 25.000 colaboradores y más de 500 profesionales hacen parte del equipo de trabajo para administrar la operación. Así mismo, tiene oficinas en 18 ciudades de Colombia, lo que le permite dar cobertura a nivel nacional.

Tiene como misión generar trabajo digno a miles de colombianos para implementar soluciones innovadoras de servicios de outsourcing y suministro de talento humano, impactando positiva y sosteniblemente la vida de sus colaboradores y la productividad de sus clientes. Adicionalmente, su visión es ser un grupo empresarial reconocido por su eficiencia operacional y la satisfacción de sus clientes internos y externos.

Dentro de su política integral, es consciente de la importancia de la protección de sus colaboradores y fomento de la responsabilidad social con sus grupos de interés, por lo que se compromete a cumplir con todas las disposiciones legales vigentes, promoviendo la participación activa del Comité Paritario de Salud Ocupacional y asignando los recursos humanos, financieros, tecnológicos y físicos, que sean necesarios para gestionar los riesgos laborales e impactos ambientales, previniendo la ocurrencia de accidentes de trabajo, enfermedades laborales, daños a la propiedad, a terceros y al ambiente.

Así mismo, a través de la mejora continua del sistema integrado de gestión, busca impactar positiva y sosteniblemente la vida de sus colaboradores y la productividad de sus clientes.

Cuenta con una política de responsabilidad social empresarial (RSE) orientada a generar empleo para miles de colombianos, con el fin de aportar al desarrollo humano en Colombia tomando como eje central el trabajo digno. El comité de RSE impulsa las iniciativas de la organización en materia de RSE y monitorea la gestión de la sostenibilidad.

1.1. Misión

Generamos trabajo digno a miles de colombianos para implementar soluciones innovadoras de servicios de outsourcing y suministro de talento humano, impactando positiva y sosteniblemente la vida de nuestros colaboradores y la productividad de nuestros clientes.

1.2. Visión

Ser un grupo empresarial reconocido por su eficiencia operacional y la satisfacción de sus clientes internos y externos.

1.3. Procesos organizacionales

Dentro de los procesos organizacionales y servicios que ofrece el grupo Acción Plus se encuentra:

Selección y Contratación de Personal

El proceso de selección del Grupo Acción Plus está certificado por ICONTEC y avalado como un proceso estructurado y complejo, diseñado para satisfacer efectivamente los requerimientos de personal de las empresas cliente. Dicho proceso está homologado en todas las agencias y permite garantizar su calidad y oportunidad donde sea realizado.

Administración de Nómina

El proceso de administración de nómina de está diseñado para permitir la gestión permanente de los pagos de cada uno de nuestros colaboradores; por medio de un novedoso y sólido sistema tecnológico que permite incluir cada uno de los elementos del contrato del trabajador: horas trabajadas, extras, dominicales, incentivos; entre otros.

Entrenamiento Continuo

El proceso de entrenamiento está dirigido a fortalecer el conocimiento, integración y adaptación de los nuevos empleados al Grupo Acción; así como a conocer las particularidades del sector, compañía y cargo para el cual fue contratado.

Reclutamiento

El Grupo AccionPlus cuenta con una amplia base de datos propia para la búsqueda efectiva y eficiente de perfiles. De la misma forma, despliega estrategias de convocatoria complementaria a través de medios presenciales (eventos, barridos geográficos) y digitales (portales de internet, avisos y a través del portal de Internet corporativo).

Pruebas Psicotécnicas y Entrevistas

A través de una completa batería de pruebas psicológicas, se gestiona y evalúa un proceso de competencias completo. Assessment y entrevistas individuales complementan este proceso.

Estudio de Seguridad y Referenciación

Mediante referenciación, visita domiciliaria y evaluación documental, es posible diseñar y poner en marcha estudios de seguridad para los cargos a contratar.

1.4. Justificación

Las empresas con un número significativo de empleados se caracterizan por tener un contexto interno que presenta novedades diariamente: en este caso, al tratarse de un outsourcing o temporal, no solo se manejan las novedades administrativas del Grupo Acción Plus sino de todas las empresas usuarias. Es aquí donde es necesaria y de vital importancia el rol del administrador, ya que es quien lleva el control de los procesos internos de cada una de ellas, haciendo gestión de cada novedad presentada, ya sean ausencias, renunciaciones, terminaciones de contratos, incapacidades o de otro tipo.

La práctica empresarial es de vital importancia pues nos brinda la oportunidad de desarrollar nuestras habilidades y poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra carrera universitaria. Desarrollar la práctica en el Grupo Acción Plus, al tratarse de una empresa que se dedica al outsourcing, me ofrece la posibilidad de conocer a cerca de los procesos de no solo una empresa, si no de todas las empresas clientes con las cuales tienen convenio. Durante estos 6 meses, he podido dar apoyo en diferentes áreas como lo son reclutamiento, selección, contratación y prestación de servicio. Esto me ha permitido tener un crecimiento tanto profesional como personal y me ha dado un panorama del mundo laboral actualmente.

1.5. Funciones a desarrollar en la práctica

- ✓ Atención al cliente interno y externo
- ✓ Elaboración de cartas de terminación de contratos

Estas se dan por orden de la empresa usuaria, quien termina el contrato a un colaborador por diferentes motivos que van desde faltas graves, ausentismos, incumplimiento de metas, entre otros. El proceso se realiza de la siguiente manera:

Se notifica al colaborador vía telefónica la terminación de su contrato

- ✓ Aceptación de renunciias
- ✓ Notificación de embargo a colaboradores y cooperativas
- ✓ Cartas de presentación
- ✓ Generación de comprobantes de pago
- ✓ Auditorías internas
- ✓ Gestión documental
- ✓ Entrega y reintegro de dotación y herramientas de trabajo
- ✓ Manejo de archivo
- ✓ Manejo de documentación del Fondo de Empleado
- ✓ Apoyo proceso de selección
- ✓ Apoyo proceso de contratación

1.6. Alcance

Este plan de trabajo está dirigido a la identificación del nivel de satisfacción de los colaboradores del grupo empresarial Acción Plus frente a las tres organizaciones con las cuales tienen contacto: Grupo Acción Plus, el Fondo de Empleados y la empresa cliente para la cual prestan sus servicios.

El estudio es de tipo descriptivo ya que tiene como objetivo evaluar la percepción de los empleados teniendo en cuenta diferentes aspectos como las condiciones laborales, puesto y/o herramientas de trabajo, capacitación del cargo, ambiente laboral, entre otros, usando una escala de calificación que va desde excelente a malo.

2. Planteamiento del problema

La tercerización de servicios puede generar problemáticas organizacionales debido principalmente a que áreas claves de la empresa dependen del buen desarrollo y ejecución de los convenios respectivos, es decir, del outsourcing.

Los resultados de algunas investigaciones coinciden en que la tercerización de servicios por naturaleza, presenta falencias en el alineamiento de sus procesos debido al volumen de personas involucradas y en la comunicación débil que se da entre las tres partes: la empresa que presta el outsourcing, la empresa cliente y el colaborador.

El Grupo Acción Plus no es indiferente a esta problemática, en el transcurso de la práctica empresarial se pudo evidenciar la insatisfacción de los colaboradores mediante la observación directa y las constantes quejas y reclamos que se reciben en el área de prestación de servicio.

Desafortunadamente en la mayoría de los casos, estas inconformidades que presentan los colaboradores se hacen verbalmente por lo tanto no queda una constancia de la situación que exponen.

Como aspecto positivo, el Grupo Acción Plus cuenta con un instrumento llamado “entrevista de retiro” que se aplica a los colaboradores al momento de realizar su desvinculación con la empresa; esta desvinculación puede ser a causa de una terminación de contrato por decisión de la empresa cliente para la cual laboran o renuncia por parte del colaborador, esta renuncia puede ser voluntaria que se basa en motivos personales del empleado o motivada cuando las inconformidades con el cargo y las condiciones laborales lo llevan a renunciar.

Dado lo anterior, nace la idea de realizar una investigación que mida el nivel de satisfacción de los colaboradores al realizar la desvinculación laboral con el grupo empresarial Acción Plus mediante la recopilación de información que proporciona el instrumento “entrevista de retiro” y el análisis de los resultados de esta. Esto, con el fin de dar a conocer a los directivos un panorama de la situación y que a su vez pueda servir como iniciativa para crear planes de mejora que permitan superar estas falencias.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Diagnosticar el nivel de satisfacción de los colaboradores del grupo empresarial Acción

Plus al momento de desvincularse de la organización.

3.2. Objetivos específicos

Identificar el nivel de satisfacción de los colaboradores respecto al grupo empresarial

Acción Plus.

Identificar el nivel de satisfacción de los colaboradores respecto al Fondo de

Empleados.

Identificar el nivel de satisfacción de los colaboradores respecto a la empresa cliente para la cual laboran.

4. Marco teórico

La intermediación laboral puede ser definida como la provisión de trabajadores de una entidad que es el empleador (empresas de servicios especiales o cooperativas de trabajadores) para que éstos presten servicios bajo la dirección o sujeción de un tercero (empresa usuaria). Esta modalidad de negocio ha tomado fuerza en los últimos años debido a que se ha logrado evidenciar las ventajas de hacer externos los procesos organizacionales que no son propios de la razón social de la empresa usuaria.

Entonces, se aprecian relaciones triangulares, por las cuales se rompe la tradicional relación directa y bilateral entre quien emite las órdenes (empleador) y aquellos que deben cumplirla (trabajadores): en medio de ambos, aparece el empleador formal que será la entidad de intermediación laboral.

Las organizaciones tienen como objetivo principal el cumplimiento de la misión, tendencia que le permite enfocarse en sus actividades permitiéndole crecer y mantener una ventaja competitiva en el mercado, actualmente una de las alternativas es la contratación de un tercero que posea la experiencia y los recursos necesarios tanto humanos como técnicos para llevar a cabo el plan estratégico.

Koontz & Weihrich (2004), definen la estrategia como la determinación de los objetivos a largo plazo de una empresa y la planificación de cursos de acción con la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento. Para Bernal & Sierra (2008), las capacidades son la ventaja competitiva, son capacidades que identifican a una organización que le permiten ser mejor o distinta de las demás en el sector.

Los siguientes autores Arroyo, Gaytán y Sierra, (2007), definen la tercerización como la práctica administrativa de conceder servicios a terceros termino en inglés outsourcing; de esta manera, para Jones (2008), puntualiza la subcontratación o outsourcing como el proceso de desplazar una actividad valor que se realizada dentro de una organización al exterior, donde otra empresa lo lleve a cabo con el cumplimiento de la misión de la empresa cliente.

La tercerización tiene un alto grado de responsabilidad y confianza ante la empresa cliente ya que debe administrar los procesos que contribuyan valor agregado y manteniendo los estándares de calidad debido que está en juego la imagen ante el mercado por tal razón representan una entidad o marca.

Para Arellano & Carballo (2011), especifican que el proceso está determinado por una serie de actividades realizadas por los diferentes departamentos de cada organización, como objetivo añaden valor y ofrecen un servicio a sus clientes. Cabe destacar que una vez se han identificado los procesos principales es necesario que éstos se clasifiquen de acuerdo con el mapa general de una organización.

Etapas del proceso de tercerización según los modelos propuestos de los siguientes autores Ronald Mc Ivor, Sink y Langley y Bagchi y Virum.

Tabla 1:

Etapas de la tercerización

Ronald Mc Ivor	Sink y Langley y Bagchi y Virum
-----------------------	--

1. Definir las actividades claves o centrales de la empresa.	1. Identificar la necesidad de terciarizar funciones logísticas
2. Evaluar todas las actividades relevantes de la cadena de valor	2. Desarrollar alternativas factibles
3. Comparación de costos entre hacer y comprar	3. Evaluar candidatos y seleccionar proveedor
4. Análisis de la relación con el proveedor	4. Implantar el servicio

Por lo consiguiente, Rubinsztein (2010), hace mención en cuatro etapas de la propuesta de implementación de los factores de la tercerización de Ronald Mc Ivo (2000), enfocándose en el proveedor en la selección y evaluación del mismo.

- Definir las actividades claves o centrales de la empresa: identificar y seleccionar las actividades principales y críticas que podrían ser consideradas para ser tercerizadas, teniendo en cuenta las actividades claves que ene mantenerse dentro de la organización con el fin de aumentar la competitividad de la organización.
- Evaluar las actividades relevantes de la cadena de valor: realizar una perspectiva de cadena de valor para identificar y analizar los costos de cada actividad. Seguidamente analizar los costos de actividad para evaluar y comparar la rentabilidad que se generarían en caso de tercerizar alguna de ellas.

- Comparación de costos entre hacer y comprar: se determinaron en la etapa anterior los costos de hacer; es necesario establecer el costo de comprar, lo que involucra el precio del producto o servicio ofrecido por el proveedor, identificar y medir todas las actividades y costos internos que se le generan a la empresa en caso de tercerizar.
- Análisis de la relación con el proveedor: la relación con el proveedor se basa en la información y cooperación cuando se terciarizan actividades no periféricas suele requerir una relación de trabajo más estrecha. Las alianzas involucran riesgos y deben gestionarse generando costos adicionales. Por lo anterior, la decisión de tercerizar o no dependerá de la posibilidad de manejar la relación con el proveedor bajo algún tipo de mecanismo contractual que resulte confiable.

A continuación, se menciona el modelo propuesto por Sink & Langley (1997), y el de Bagchi y Virum (1998), citados por Arroyo, et al. (2007), sugieren los siguientes pasos:

- Identificar la necesidad de terciarizar funciones logísticas: Los resultados experimentales han demostrado que la decisión de tercerizar, busca el solucionar un problema o aprovechar una oportunidad de negocios, más que un análisis de competencias.
- Desarrollar alternativas factibles: esta etapa es la más difícil ya que se debe poner sobre la mesa los costos, beneficios, objetivos e indicadores de la tercerización, teniendo en cuenta varias perspectivas con el fin de evaluar los proveedores potenciales.

- Evaluar candidatos y seleccionar proveedor: Se identifica la capacidad del proveedor en cuanto al costo, calidad y calidad en el desarrollo de las actividades con el fin de cumplir con la misión de la organización.
- Implantar el servicio: esto representa llevar a cabo tres actividades esenciales: a) definir un plan de transición conjunto que indique los recursos a usar y los compromisos de cada parte, b) proponer un plan de capacitación e intercambio de conocimientos para definir los nuevos procedimientos y prácticas, y c) diseñar un plan de adopción en etapas, indicando el orden en que se delegarán las actividades, de tal forma que no ponga en riesgo el desempeño.

Otros de los factores que se complementan con el tema de la estrategia de la tercerización es la satisfacción laboral, un término extenso donde se definen múltiples factores para los autores Hegney, Plank y Parker (2006), definen que la satisfacción laboral en el área de trabajo es determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente. Para Staw & Ross (1985), “La satisfacción es la concordancia entre la persona y su puesto”, y puede ser intrínseca y extrínseca. La satisfacción intrínseca se describe a la naturaleza de las tareas del puesto, así como a la percepción de las personas respecto del trabajo que realizan. La satisfacción extrínseca se relaciona con otros aspectos de la situación de trabajo, como las prestaciones y el salario. Ambas variantes constituyen la combinación de varias facetas.

La satisfacción laboral se relaciona directamente con la experiencia de la persona dentro de una organización. Dicha experiencia se transforma en la percepción del trabajador, y

esta última termina en un componente emocional. Afectando la manera de actuar de la persona en la realización de actividades diarias.

Los autores Newton & Keenan (1991), concluyen que la satisfacción puede ser un efecto de la personalidad del individuo como del ambiente de trabajo. La satisfacción es un elemento importante en los trabajadores ya que afecta la productividad y desarrollo de las tareas. En lo referente a las variables relacionadas con el desarrollo del trabajador, se ha identificado que las mayores oportunidades de desarrollo profesional están significativamente asociadas con elevados niveles de satisfacción laboral, mayor compromiso con la organización y una mínima intención de cambiar de trabajo Acker (2004).

5. Metodología

La investigación se lleva a cabo en el grupo empresarial Acción Plus Bucaramanga, durante un periodo de 6 meses comprendido entre el 1 de noviembre de 2018 hasta el 30 de abril de 2019.

La población objetivo son los colaboradores del grupo Acción al momento de realizar su desvinculación laboral con la empresa.

El propósito es realizar una investigación que mida la satisfacción de los colaboradores surge de la necesidad de conocer la perspectiva de estos acerca de las organizaciones para las cuales prestan sus servicios, por lo tanto, al tratarse de tercerización de servicios el recurso humano es un aspecto que se ve afectado pues no recibe la importancia que merece.

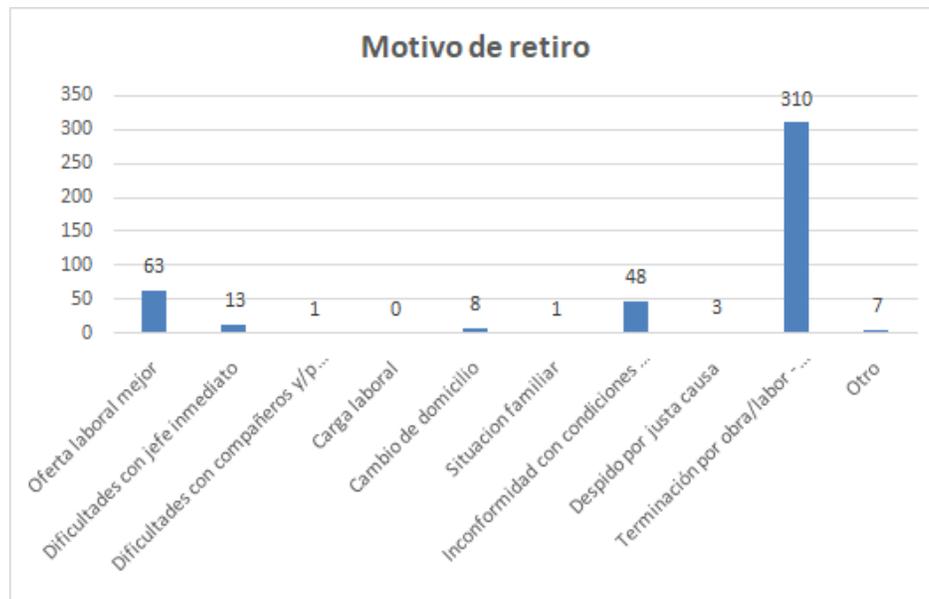
Para realizar esta investigación se dispone de un instrumento de la empresa llamado "entrevista de retiro" que permite evaluar la satisfacción de los colaboradores al momento de terminar su contrato con el grupo Acción Plus. Dicha entrevista abarca los siguientes aspectos:

1. Motivo del retiro.
2. Opinión del empleado respecto al trato que recibe por parte de la empresa Acción Plus.
3. Opinión del empleado respecto al pago de su salario y la entrega de desprendibles de pago.
4. Opinión del empleado respecto a la atención y respuesta dada en caso que haya presentado alguna inquietud.

5. Opinión del empleado acerca a la información que recibió del Fondo de Empleados.
6. Opinión del empleado acerca de la información recibida sobre los auxilios educativos de la FUNDACION.
7. Opinión del empleado acerca de la información que recibió sobre el auxilio de defunción.
8. Opinión del empleado acerca de la información recibida sobre el auxilio de seguro de vida.
9. Opinión del empleado acerca de la relación con su jefe inmediato.
10. Opinión del empleado acerca de las relaciones con sus compañeros del trabajo.
11. Calificación del empleado a las herramientas proporcionadas para el desarrollo de su labor.
12. Opinión del empleado acerca de la inducción recibida para el desarrollo de sus funciones.
13. Opinión del empleado acerca del apoyo recibido de su jefe inmediato para el desarrollo de sus funciones.
14. Opinión del empleado acerca del trato recibido de la empresa cliente para la cual prestó sus servicios.
15. Calificación del empleado a la experiencia de haber trabajado con las empresas del Grupo Acción Plus.

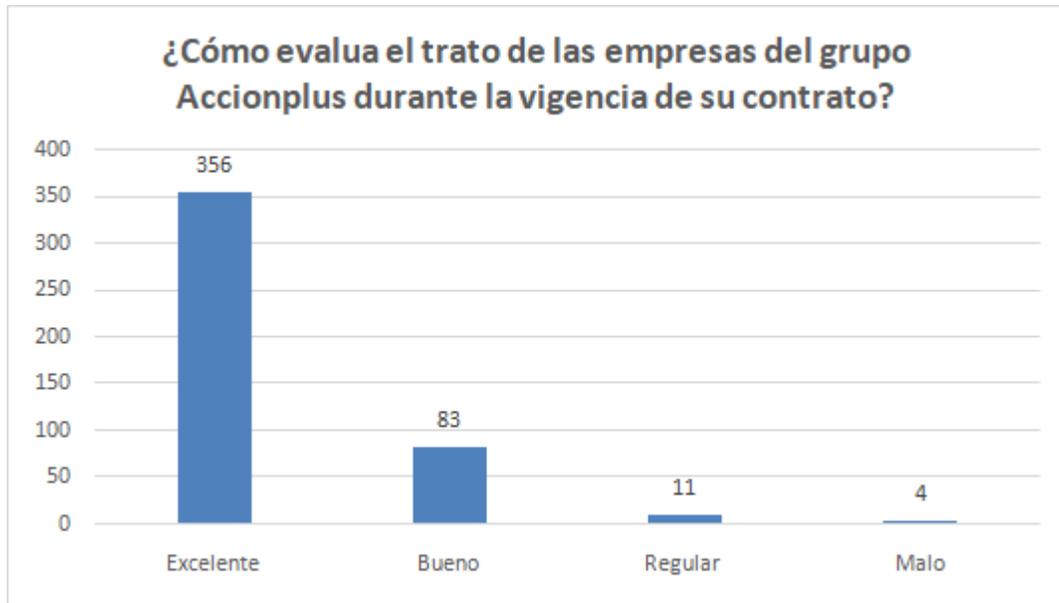
6. Resultados

Durante el periodo comprendido entre diciembre y abril de esta práctica empresarial, se realizaron 454 procesos de desvinculación laboral para las empresas cliente del grupo empresarial Acción Plus en Bucaramanga y su periferia.



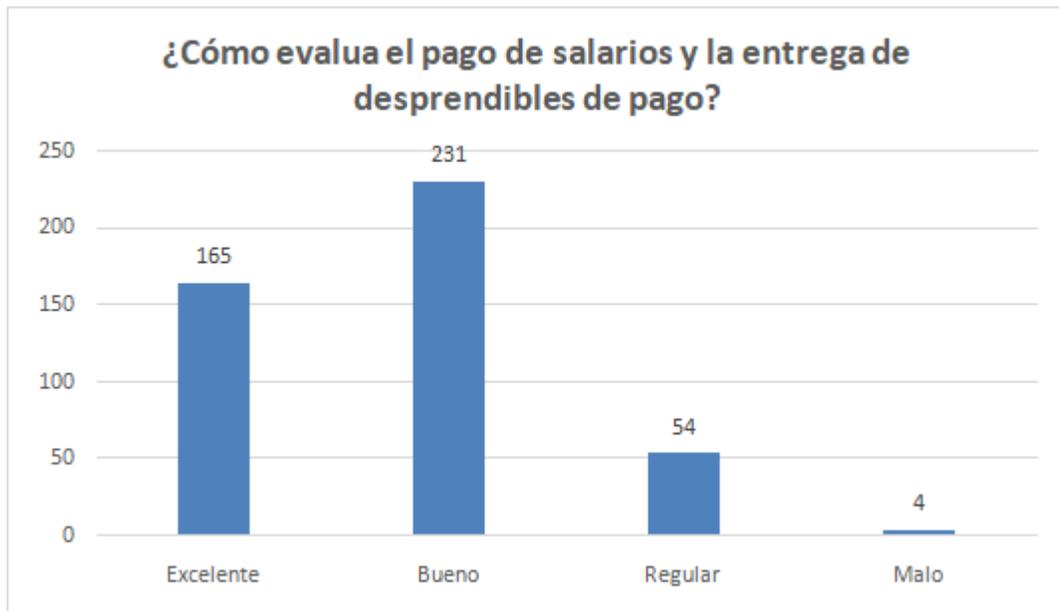
Grafica 1: Motivo de retiro

De estas 454 terminaciones de contrato laboral, 310 estuvieron motivadas por la terminación de la labor por la cual fueron contratados. Por otra parte, 63 de ellas por una mejor oferta laboral hacia el colaborador, seguida por 48 terminaciones de contrato laboral debido a inconformidades con las condiciones laborales en la empresa cliente. Ningún colaborador expresó que la carga laboral fuera el motivo por el cual terminaría la vinculación.



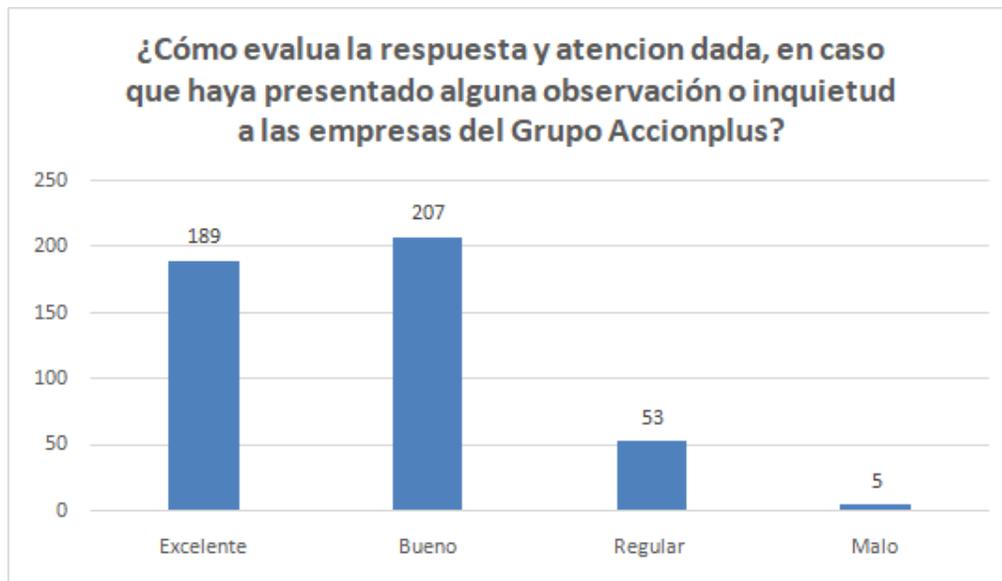
Grafica 2: Evaluación del trato de las empresas cliente

De las 454 personas que se desvincularon al Grupo Acción Plus en el periodo estudiado, 356 consideraron el trato Excelente, 83 lo consideraron Bueno, y solo 15 personas se muestran insatisfechas con este.



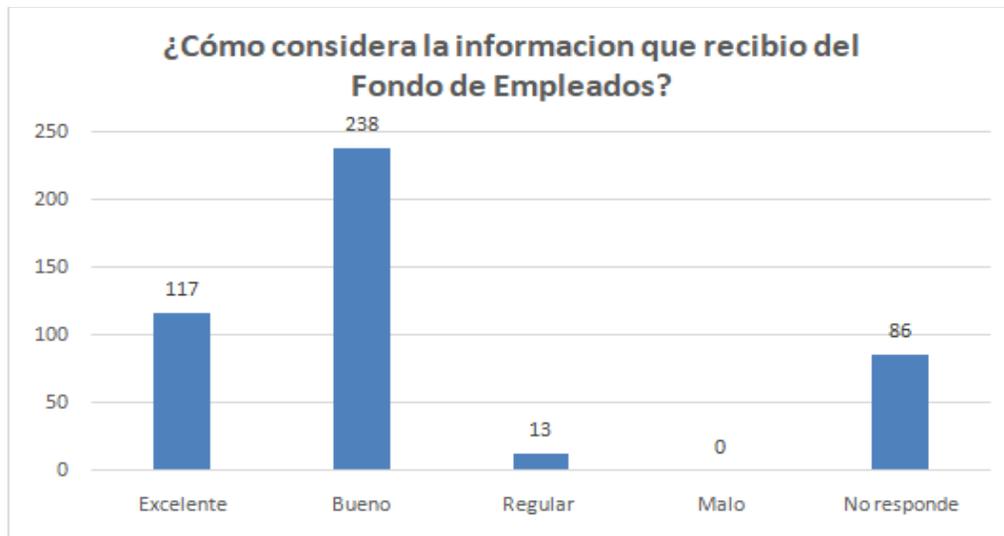
Grafica 3: Evaluación del pago salarial y entrega de desprendibles de pago

De los 454 colaboradores que finalizaron sus labores con el grupo empresarial, 165 consideran excelente el pago de salarios y entrega de desprendibles de pago, 231 lo consideran bueno, 54 lo consideran regular y solo 4 lo califican como malo.



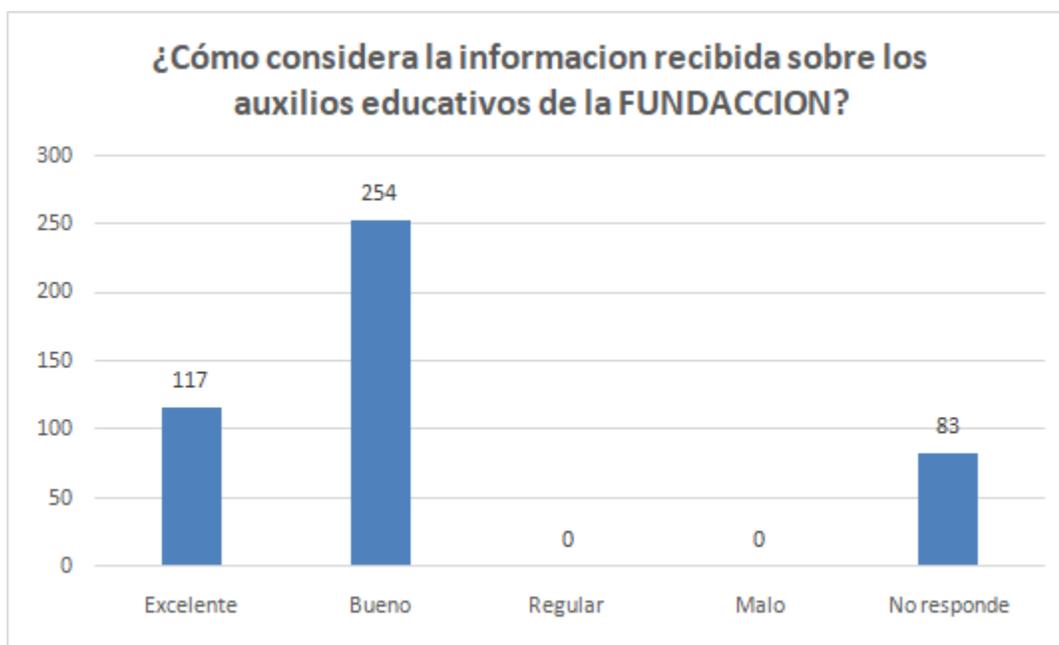
Grafica 4: Evaluación de respuesta y atención a PQRs

De acuerdo a los datos reportados por los empleados, 189 colaboradores califican la respuesta y atención recibida como excelente, 207 coinciden en calificarla como buena. Por otro lado, 58 colaboradores se muestran insatisfechos calificándola entre regular y mala.



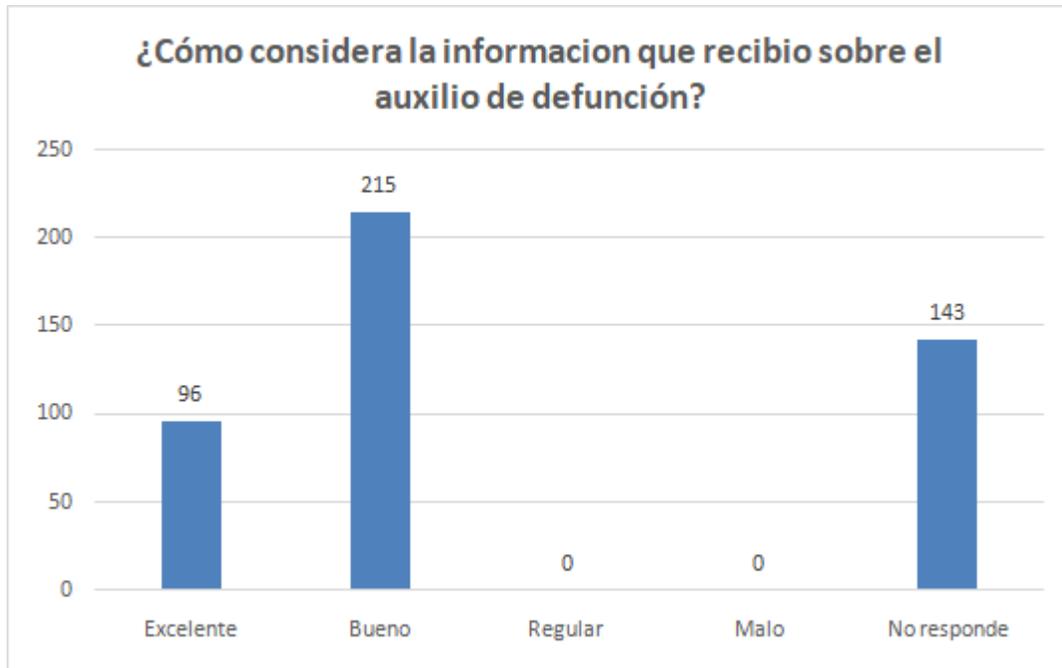
Grafica 5: Evaluación de la información recibida del Fondo de Empleados

De la información obtenida se puede destacar un total de 355 que dan una calificación entre buena y excelente a la información recibida acerca del Fondo de Empleados, sin embargo, también se muestra que 86 de los colaboradores encuestados no recibieron esta información.



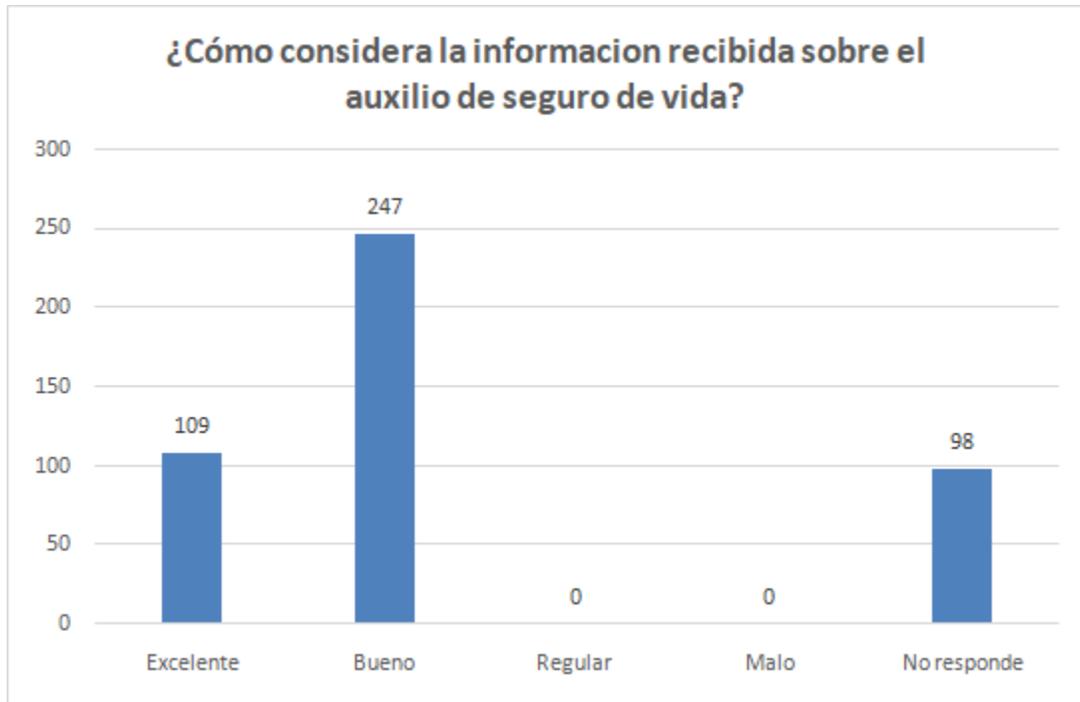
Grafica 6: Evaluación de la información recibida sobre auxilios educativos

Los resultados mostraron que 117 colaboradores consideraron excelente la información recibida sobre los auxilios educativos de FUNDACCION, 254 la consideraron buena y finalmente 83 desconocen estos beneficios.



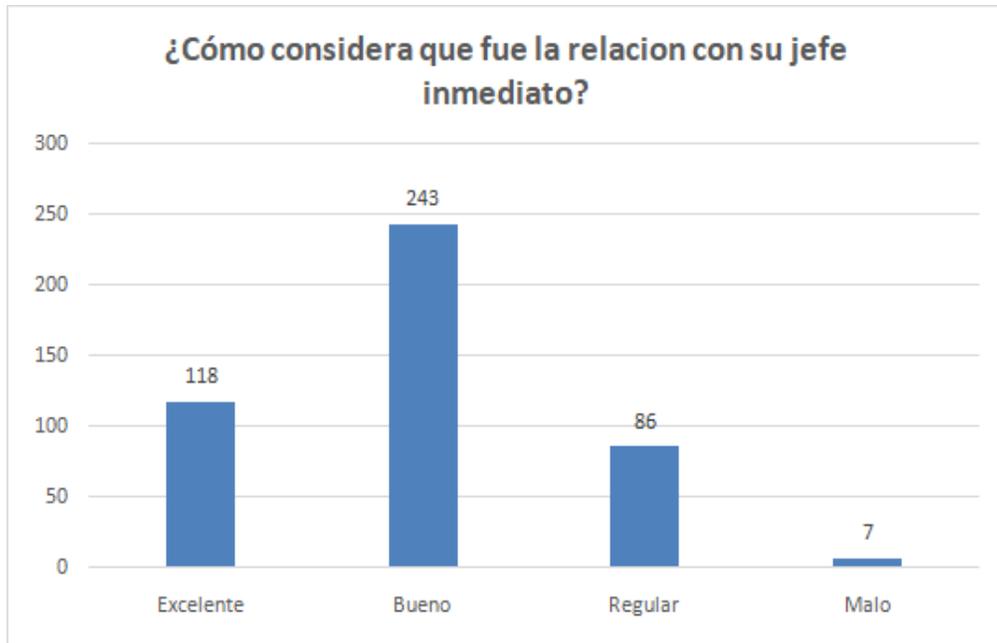
Grafica 7: Evaluación de la información recibida sobre auxilios de defunción

Los resultados mostraron que 143 colaboradores desconocen el auxilio de defunción del Fondo de Empleados, pero 311 se muestran satisfechos con la información recibida calificándola entre buena y excelente.



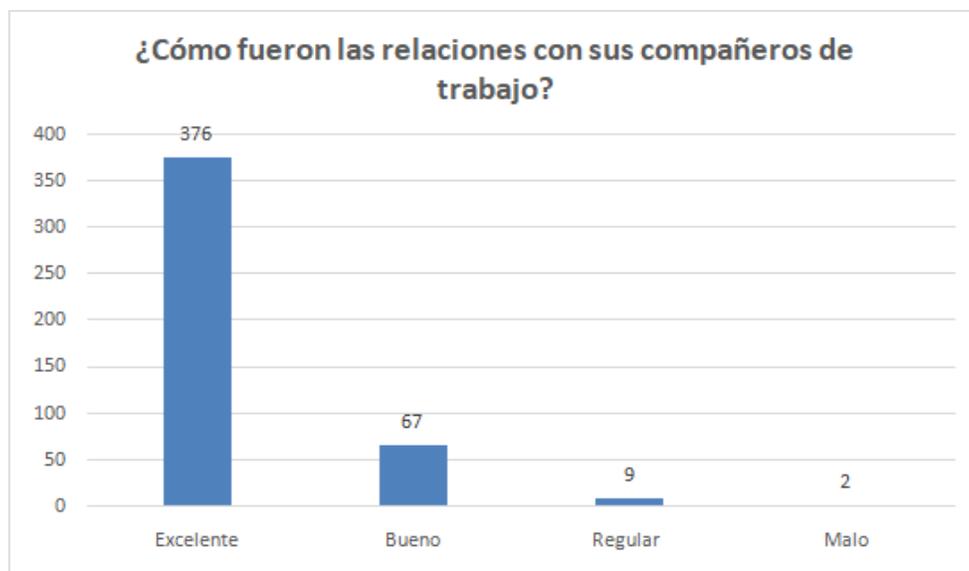
Grafica 8: Evaluación de la información recibida sobre auxilios de seguro de vida

Respecto a la información recibida sobre el auxilio del seguro de vida, 109 empleados la consideraron excelente, 247 la consideraron buena y 98 desconocen a cerca de este auxilio. Por otro lado, ningún colaborador calificó esta información como regular o mala.



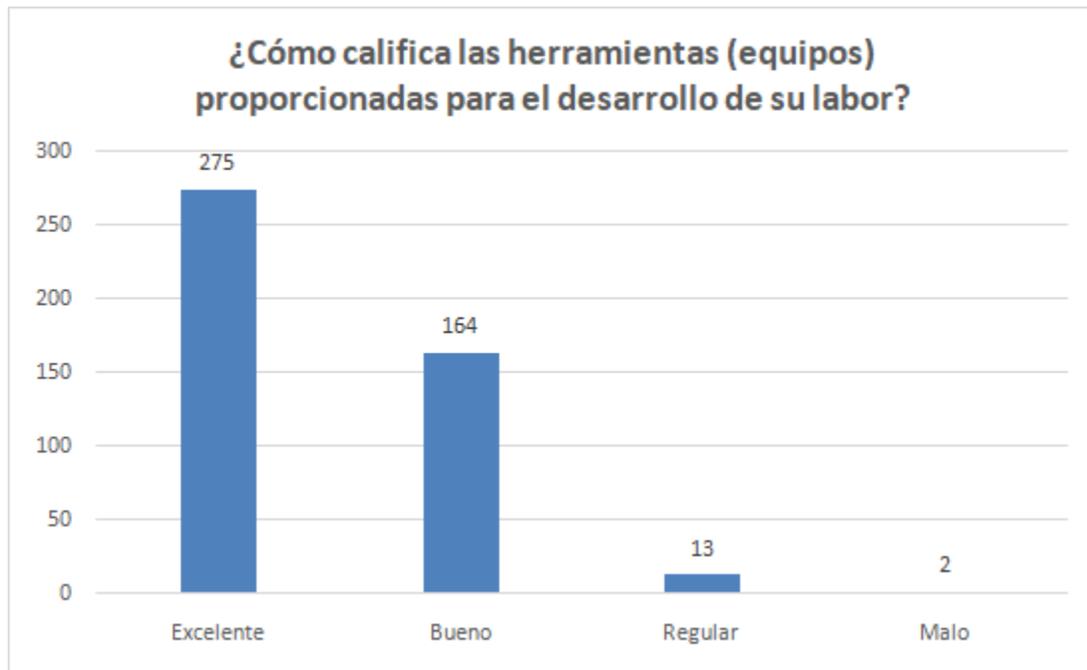
Grafica 9: Evaluación de la relación con el jefe inmediato

En general, los colaboradores consideraron la relación con su jefe inmediato positiva, arrojando un total de 361 con calificación entre bueno-excelente. Por otro lado, 86 colaboradores la calificaron como regular y finalmente 7 como mala.



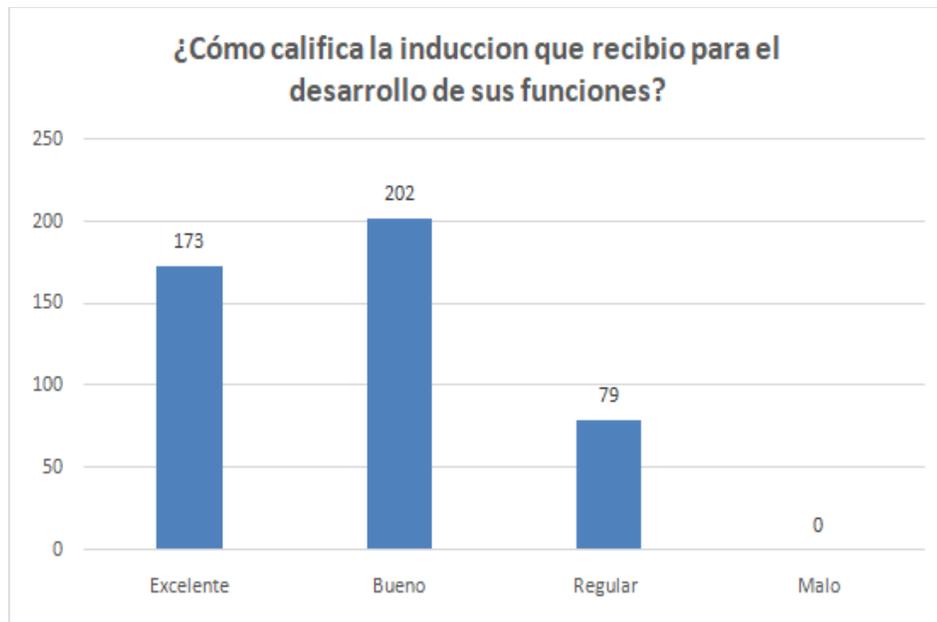
Grafica 10: Evaluación de las relaciones con compañeros

De acuerdo con los datos reportados, 376 colaboradores califican como excelente la relación con sus compañeros de trabajo, 67 califican como bueno y solo 11 calificaron negativamente este aspecto.



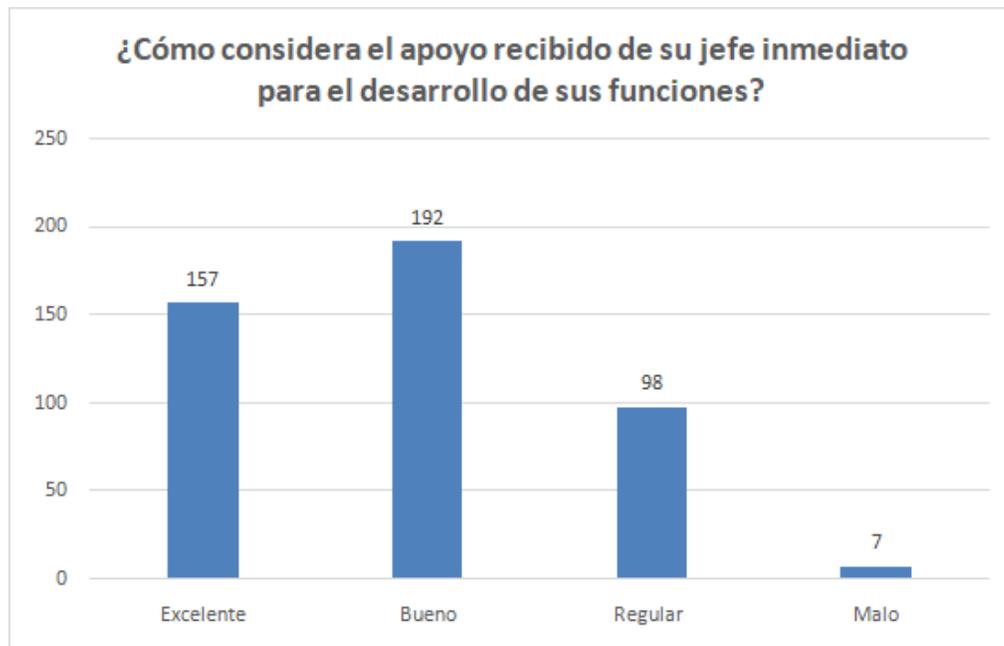
Grafica 11: Evaluación de las herramientas de trabajo

Se halló que 439 colaboradores calificaron las herramientas de trabajo proporcionadas para el desarrollo de su labor entre buenas y excelente y solo 15 estuvieron insatisfechos con estas.



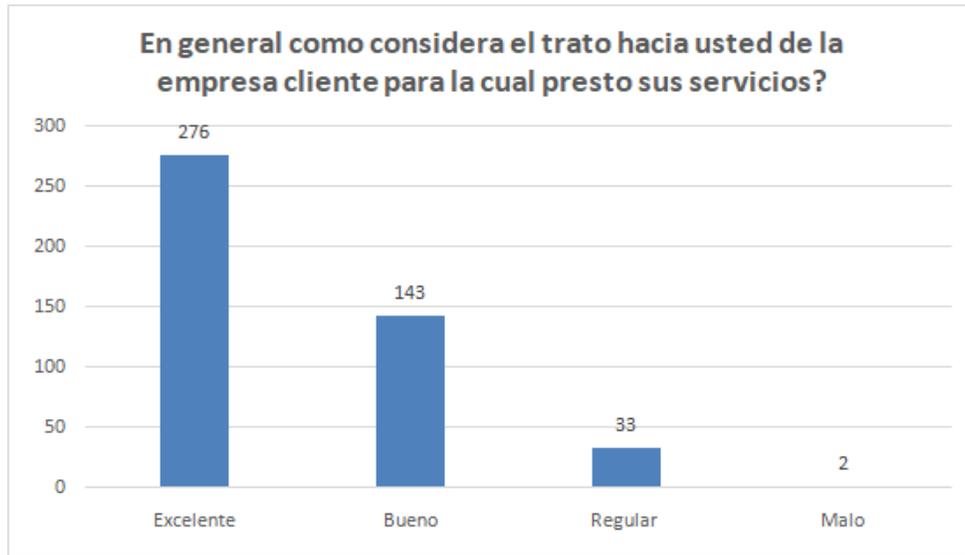
Grafica 12: Evaluación de la inducción recibida

Se puede decir que la calificación a la inducción recibida para el desarrollo de las funciones fue variada por parte de los empleados, 173 la calificaron como excelente, 202 como buena y 79 como mala.



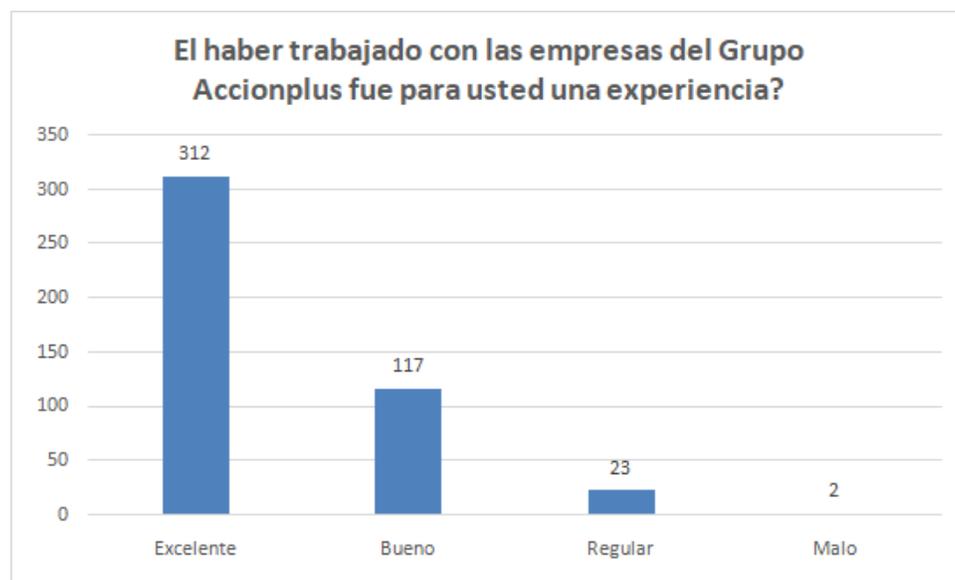
Grafica 13: Evaluación del apoyo brindado por el jefe inmediato

De los 250 colaboradores, 157 indican que tienen un apoyo del jefe inmediato excelente en el desarrollo de las actividades, 192 bueno y 7 malo en el acompañamiento.



Grafica 14: Evaluación general del trato dado por la empresa cliente

La calificación del trato hacia ellos por parte de la temporal es 276 colaboradores indican que fue excelente, bueno para 143 y regular 33 en la trayectoria laboral.



Grafica 15: Evaluación de la experiencia laboral

Para los ex colaboradores la experiencia laboral a través de una temporal fue 312 excelente, donde 117 indican que fue bueno y 23 regular.

Conclusiones

La implantación de una estrategia de tercerización por cualquier organización requiere detalladamente de una serie de pasos definidos, analizando las diferentes estrategias a las que puede recurrir para decidir qué hacer con aquellos procesos o subprocesos que son importantes para la empresa que le permitirá lograr una ventaja competitiva al enfocarse en su negocio principal, y delegando a un tercero aquellas actividades que no le generan valor.

Así mismo, se puede concluir que el uso de tercerización contribuye a la competitividad y liderazgo en las organizaciones, por lo cual entregar un proceso interno a un tercero no debe ser una decisión improvisada, cualquier error en su implantación afectaría al éxito de la empresa y el manejo del uso de la información.

Referencias

- Arellano, A., y Carballo, B. (2011). Arquitectura de procesos para la mejora organizacional. *Instituto Tecnológico de Sonora. México*
- Arroyo, M., Gaytán, J., y Sierra, S. (2007). El proceso de toma de decisiones para la tercerización de funciones logísticas: prácticas mexicanas versus mejores prácticas establecidas. *Contaduría y Administración, enero-abril, número 221. Pp.39-66.*
- Koontz, H., y Weirich, H. (2004). Administración. Una perspectiva global. 12ª ed. *México: McGraw-Hill Interamericana.*
- Hegney, D., Plank, A. y Parker, V. (2006). Extrinsic and intrinsic work values: Their impact on job satisfaction in nursing. *Journal of Nursing Management, 14, 271–281.*
- Herzberg, F.I. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review, 65(5), 109-120.*
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B.B. (1959). The motivation to work. *New York: John Wiley.*
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2008). Fundamentos de marketing. 8ª ed. *México: Pearson Educación.*
- Velasco, R.I (2012, julio-diciembre). Tercerización: una estrategia para lograr ventaja competitiva en las organizaciones. *Revista La Sociedad Académica. P. 55. P. 62*