

SECCIÓN: EL CASO DEL TRIMESTRE

En cada una de las entregas de la revista incluimos un caso, desarrollado por estudiantes, seleccionado entre los mejores presentados para evaluación editorial, con el objetivo de brindar una herramienta académica de acercamiento a una situación específica de nuestro contexto.

Las soluciones propuestas a los mismos, se encuentran disponibles a profesores de las facultades de administración del país y del exterior, en la base de datos <<Casos Facultad de Ciencias Económicas y Administración, Universidad Icesi>>.

Son de nuestro interés los comentarios sobre el uso que hagan de este caso.

El Editor

GRUPO CORPORATIVO EFICACIA, UNA ORGANIZACIÓN QUE CRECEY HACE CRECER: MOMENTOS DE CAMBIO¹

FRANCISCO VELÁSQUEZ VÁSQUEZ*

Magíster en Administración, Instituto Tecnológico de Monterrey

Profesor de tiempo completo Universidad ICESI

Dirigir correspondencia a: Universidad Icesi, Calle 18 No. 122-135, Cali, Colombia.

fvelasq@icesi.edu.co

ANA VIRGINIA QUINTERO QUINTERO

Especialista en Administración, Universidad ICESI

Magíster en Administración énfasis Gestión Estratégica, Universidad ICESI

anavq@gmail.com

FRANCY JULIETH SÁNCHEZ SÁNCHEZ

Especialista en Administración, Universidad Icesi

fjsanchez2@hotmail.com

SIRLEY BURGOS CAMPIÑO

Especialista en Administración, Universidad Icesi

sirburgos@hotmail.com

Fecha de recepción: 03-03-2009

Fecha de corrección: 05-04-2010

Fecha de aceptación: 13-04-2010

RESUMEN

Los cambios continuos en el entorno influyen a las empresas, generando en ellas necesidades de redefinición y concepción de nuevas estrategias, entre ellas el manejo de la información y el conocimiento. Para sustentar este hecho, el caso centra su análisis en el sector de servicios temporales, reconociendo en estas empresas la flexibilidad de adaptación dada su naturaleza de aliadas estratégicas con sus clientes. Este estudio permite concluir que es el talento humano, y más aún el capital intelectual, es un factor sobresaliente y determinante en el logro de objetivos que evidencia diferencias en calidad, efectividad, servicio y posicionamiento. Las organizaciones deben enfocarse hacia la gestión del conocimiento, hacia el imperativo de manejar la información como un verdadero activo en las empresas.

PALABRAS CLAVE

Outsourcing de Servicios, capital Intelectual, planeación estratégica, enfoque en el crecimiento, Innovación.

Clasificación JEL: M190

¹ Este caso fue preparado por el profesor Francisco Velásquez Vásquez y Ana Virginia Quintero Quintero, estudiante de postgrado en la Especialización de Administración. Es propiedad de la Universidad Icesi. Santiago de Cali, Diciembre de 2007

* Autor para correspondencia

ABSTRACT

The Eficacia Corporate Group: an organization that grows and fosters growth in times of change

The continuous changes in the environment influence companies, generating needs for redefining and devising new strategies such as, for example, strategies for information and knowledge management. To sustain this fact, the analysis in this case study focuses on the temporary services industry and acknowledges the adaptability of these kinds of companies considering their quality of being strategic partners to their clients. This study allows concluding that human talent and, particularly, intellectual capital are outstanding determining factors in accomplishing objectives that differ a company in terms of quality, effectiveness, service, and positioning. Organizations should focus on both knowledge management and on the imperative of managing information as a truly valuable asset of a company.

KEYWORDS

Outsourcing of services, intellectual capital, strategic planning, approach to growth, innovation.

RESUMO

Grupo Empresarial de Eficácia, uma organização que cresce e faz crescer: momentos de mudança

As mudanças contínuas no ambiente influenciam as empresas, gerando nas mesmas necessidades de redefinição e concepção de novas estratégias, incluindo a gestão da informação e do conhecimento.

Para sustentar este fato, o caso centra sua análise no setor de serviços temporários, reconhecendo nestas empresas a flexibilidade de adaptação dada sua natureza de aliadas estratégicas com seus clientes. Este estudo permite concluir que é o talento humano e mais ainda o capital intelectual, um fator destacado e determinante na consecução dos objetivos que evidencia diferenciais em qualidade, eficácia, serviço e posicionamento. As organizações devem focar a gestão do conhecimento, para o imperativo de manejar a informação como um verdadeiro ativo nas empresas.

PALAVRAS CHAVE

Outsourcing de Serviços, Capital Intelectual, Planejamento estratégico, Enfoque no crescimento, Inovação.

INTRODUCCIÓN

Son muchos los interrogantes que se desprenden cuando se enfocan los sentidos en el ámbito empresarial, quizá por ser un entorno donde confluyen factores económicos, políticos, sociales y culturales. En un alto nivel, los interrogantes aumentan cuando el tema es el emprendimiento, el deseo y la necesidad de crear empresas, de generar nuevas oportunidades de empleo y contribuir al fortalecimiento económico del país. ¿Qué variables se consideran críticas para la generación de empresa y para su expansión?, ¿cómo lograr un crecimiento sostenido y posiciones de liderazgo sólidas?, ¿de qué manera garantizar uno de los principales factores de éxito presente y futuro de las empresas, la gestión de la información y del conocimiento que se encuentra en cabeza de los empleados?

Es así como una disyuntiva se vuelve evidente: ¿por qué si es de gran importancia el capital intelectual de la organización, hay una gran tendencia hoy día por tercerizar actividades relacionadas con este ítem?, ¿por qué delegar procesos y, más delicado aún, delegar la selección y contratación de los empleados, siendo ellos las fuentes principales del conocimiento al interior de una empresa?

Ante este sinnúmero de cuestionamientos, se decide emprender una labor de investigación que, adicional a dar respuestas, permita la ubicación en un contexto amplio, y que seguramente permitirá generar grandes ideas y sin duda un conocimiento invaluable frente al mercado laboral y a las estrategias empresariales que involucran el manejo de personal, mejor aún, el manejo del conocimiento.

Es clara la tendencia en todo el mundo a contratar a través de la modalidad de temporalidad y a que sean firmas de terceros quienes realicen la incorporación directa a la empresa que posee las vacantes. El inicio de la investigación entonces es conocer sobre el desarrollo de los servicios temporales en el mundo, cómo llegaron a Colombia, cuál es su participación actual en el mercado, y definitivamente, cómo la tercerización de este personal puede impactar el capital intelectual organizacional del cliente y de la empresa prestadora de servicio.

I. TRABAJO TEMPORAL EN EL MUNDO

Hace cincuenta años cuando empezó la industria de empleos temporales, suministraba oficinistas de bajo nivel para llenar las vacantes de tenedores de libros, recepcionistas, operadoras de teléfono o mecanógrafas, que pudieran ausentarse por enfermedad o por vacaciones. Hoy facilita empleados para todos los oficios, hasta personal ejecutivo y directivo, profesionales altamente calificados.

La industria de los temporales se duplica cada dos años y medio. La explicación más común que se da sobre la popularidad de los empleados temporales, es que dan a los empleadores mayor flexibilidad. Los costos y manejo directo de la contratación constituyen un factor determinante para buscar firmas especializadas que, a la mayor brevedad y bajo su responsabilidad, entregan el trabajador correcto en el momento oportuno, dando agilidad y mejor respuesta que se traduce en eficiencia, aun cuando el costo sea a menudo mucho más alto que el del salario y prestaciones de un trabajador convencional.

Aún más onerosos que los costos, son el tiempo y la atención que los reglamentos exigen a la administración. En los últimos veinte años, el número de leyes y reglas relativas a políticas y prácticas de empleo en los Estados Unidos aumentó en un 60%. Todas exigen informes y todas amenazan con multas y otras sanciones por incumplimiento, así este no sea intencional.

Las empresas de empleados temporales asumen todo tipo de riesgos y permiten a los administradores concentrarse en el negocio. Según Peter Drucker, las empresas de servicio temporal le dieron al mundo laboral un ingrediente muy particular porque cambiaron lo que se conocía como sentido de pertenencia por el de compromiso (Drucker, 2001).

2. TRABAJO TEMPORAL EN COLOMBIA

En el mundo, todos los días son contratadas en trabajo de tiempo completo cerca de diez millones de personas a través de las empresas de servicio temporal, mientras que en el país esa cifra alcanza los 250 mil trabajadores en misión al año (Ver Anexo 1.)

Estas empresas responden por las prestaciones de ley de sus trabajadores y son encargadas de vincularlos a la seguridad social (Arp, Eps y Fondos de Pensiones).²

Las empresas de servicio temporal ofrecen al usuario del servicio, el

privilegio de la subordinación sin que éste tenga que mezclarse en la relación contractual con el trabajador. Entonces, la compañía de servicio temporal en la práctica, es el verdadero empleador de sus trabajadores y la empresa usuaria del servicio queda a cargo de la subordinación.

En Colombia el empleo temporal está regulado por la Ley 50 de 1990 y por los decretos reglamentarios 1707, 24 y 503.³ Toda empresa de servicios temporales de empleo debe estar autorizada por una resolución expedida por el Ministerio de la Protección Social, certificarse cada noventa días y constituir una póliza de garantía de salarios ante la dirección del grupo de trabajo, empleo y seguridad social del Ministerio, de acuerdo con la cantidad de trabajadores en misión que suministra.

Según el Ministerio de la Protección Social, hay 572 Empresas de Servicios Temporales con licencia de funcionamiento, algunas de ellas se han unido y conformado un gremio que cuenta con ciento veinte de las principales empresas que funcionan en los diferentes puntos de la geografía nacional.

El gremio se ha constituido en factor primordial para la promoción del recurso humano y del empleo contribuyendo de manera significativa al dinamismo y flexibilización del manejo laboral, que ha venido requiriendo una economía cada vez más dinámica

2 EPS, ARP, Fondos de Pensiones – AFP: Definiciones en el glosario
<http://www.asofondos.org.co>
<http://www.cisred.com/sgrp>

3 Ley 50 de 1990 – Regulación del trabajo temporal <http://www.minproteccionsocial.gov.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo15573DocumentNo3130.PDF>

en un mundo que se internacionaliza y se globaliza con mayor intensidad y extensión, a medida que los avances tecnológicos y las innovaciones de diversa índole se van imponiendo.

En los momentos de crisis de la economía y en los de proyección, el servicio temporal se ha convertido en factor fundamental para facilitar a los sectores, tanto privado como público, el hacerle frente en condiciones competitivas a las circunstancias cambiantes, internas y externas, generadas por los vaivenes de la economía mundial y local, y de los factores sociales y políticos que impactan de una u otra forma la economía.

Sin embargo, es importante anotar que la oferta de valor definitivamente va más allá de suministrar personal, lo que se ofrece es un servicio integral que es valorado por el cliente y por eso retorna una y otra vez a su uso.

Siguiendo entonces cada vez más en detalle con el tema, y teniendo como fuente un ejemplar de una reconocida revista del país donde se publican las 5.000 mejores empresas de Colombia⁴ y de acuerdo con el sector se detallan las cifras de cada una de ellas, se encuentra como líder en el sector servicios, a Eficacia S.A. ¿Quiénes conforman esta empresa?, ¿qué ofrecen?, ¿dónde radica su éxito y su posicionamiento?

3. EFICACIA, ANTECEDENTES Y ENTORNO

Las empresas familiares constituyen uno de los más grandes retos empresariales, la claridad mental que exige

el saber separar la parte sentimental de la laboral no es fácil de manejar para todo tipo de personas, y tal vez, de este hecho primario se desprenden las dificultades organizacionales y económicas que enfrentan estas empresas día a día, que lleva a muchas de ellas a la quiebra o al desempeño regular que no logra extenderse a éxitos mayores.

Adicional a la problemática expuesta, el actual ambiente globalizado demanda estructuras rápidas, enfocadas al cliente y al valor agregado que puedan brindar. A estas exigencias se les da respuesta con el énfasis del trabajo en equipo y de un talento humano eficiente, profesionalizado e interdisciplinario. Así, generaciones que no reconocían en la innovación una prioridad deben dar paso a cambios generacionales y a una nueva dirección estratégica.

Una familia de raíces empresariales y de trayectoria en el Valle del Cauca, coloca en marcha su empeño de generar empresa y con ella resultados a largo plazo. Hace 23 años, luego de un plan de negocios soportado en estudios de mercado, análisis de la competencia y sólidas proyecciones financieras, nació EXTRAS CALI LTDA., empresa pionera, dedicada al suministro de personal temporal.

Cali era una ciudad modelo de civismo a nivel nacional, su desarrollo económico estaba soportado por fuertes empresas multinacionales, por una creciente industria regional y por una clase dirigente emprendedora comprometida con el interés público

4 Revista Dinero, Edición No. 827 – Edición Especial 2007

y participante activa en la orientación y administración de la ciudad y del departamento. La generación de empleo era importante y se ejercía muy fuerte liderazgo nacional en temas como desarrollo organizacional y capacitación del talento humano. Nació entonces EXTRAS CALI S.A., con un grupo de personas entusiastas y decididas a alcanzar las metas y resultados inicialmente presupuestados, un pequeño pero altamente eficaz grupo de trabajo, con una alta motivación, centrado siempre en el cliente, empezó a marcar la diferencia. Planes comerciales audaces, valores sólidos, deseos de triunfar y empeño en sobresalir generando valor agregado a los clientes, fueron las constantes del plan estratégico que permitieron, en tan solo siete meses, superar el punto de equilibrio y alcanzar un firme posicionamiento en el mercado.

Para lograr el cumplimiento de altos objetivos de ventas, es necesario crear herramientas diferenciadoras y competitivas, que generen valor a los clientes y vayan más allá del suministro de personal, es así como tiene su origen EFICACIA, en el año 1991.

Se vislumbraron cinco servicios integrales: promoción y ventas, merchandising, aseo, producción y administración. En torno a este portafolio se consolidó la estrategia para

generar valor agregado a los clientes, y muy pronto todo lo que se había aprendido desde el servicio temporal en estas materias, se transformó en una oportunidad para convertirlo en servicios y en factor de diferenciación con la competencia.

Actualmente, la empresa conserva su sede principal en Cali, y como parte de su proceso de expansión ha establecido cinco sedes más en Bogotá, Medellín, Barranquilla, Pereira y Bucaramanga, para cubrir la demanda del sector y convertir cada oficina en entes independientes y con capacidad de atender un negocio sin importar sus dimensiones o requerimientos, por medio también de una red de interrelación fuerte con la oficina principal ubicada en Cali.

4. ESTRUCTURA CORPORATIVA

Para entender la estructura corporativa de Eficacia se toma como base un artículo de Larry E. Greiner⁵, sobre el modelo de diseño organizacional, en el cual se observa una interesante dispersión entre las cinco fases de crecimiento y contextualiza la empresa del estudio así:

- *Enfoque de Gerencia:* Cumplidas las etapas iniciales, la empresa tiene características de expansión del mercado, por su objetivo de penetrar a países de la región andina y a mercados diferentes al de consumo masivo en Colom-

5 Dr. Greiner, Profesor de Administración y Organizaciones en la escuela de negocios Marshall de la Universidad de California. Director Académico y docente de maestrías y programas de administración de prestigiosas empresas.

http://www.12manage.com/methods_greiner_es.html

<http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/search/searchResults.jhtml;jsessionid=YL13XO NUKB0ECAKRGWDR5VQBKE0YIISW?Ntx=mode+matchallpartial&Ntk=Author%20Name&N=0&Nt=Larry+E.+Greiner>

http://www.clicklocal.com/documents/Evolution_and_Revolution.doc

bia. Por lo mismo hay un fuerte enfoque en su consolidación, en llevar al exterior ese buen nombre del cual goza al interior del país, y de transmitir confianza a través del despliegue de la experiencia y la innovación que la caracterizan. Adicionalmente, y de manera clara, se pueden apreciar aspectos de la última etapa de innovación, que se convierten en una constante necesaria y decisiva para la organización.

- *Enfoque de Organización:* En esta categoría, Eficacia está distribuida en las fases de centralización y descentralización, entendido esto como el proceso de mejoramiento de las diversas áreas de la empresa, dentro de las cuales, y dependiendo del funcionamiento de cada una, puede ser mejor tener el control desde una oficina central que permita eficiencias en tiempo y estandarización de procedimientos, o la descentralización para poder tener una cobertura más amplia y un canal de comunicación directo con el cliente interno y externo.
- *Estilo de Alta Gerencia:* Totalmente participativo, el cual se fortaleció por experiencias en la fase directiva y posteriormente a través de la delegación de actividades.
- *Énfasis Administrativo:* Este aspecto se encuentra en la etapa de

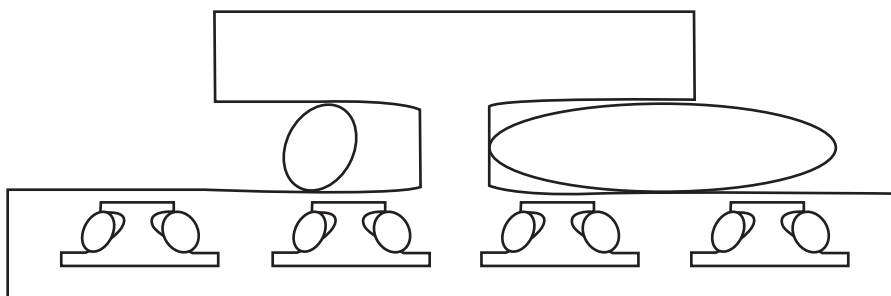
gratificaciones individuales, no se ha dado aún una participación de las utilidades de la empresa a los empleados de la base y el esquema de gratificación por equipos no está explorado en el momento.

Recopilando el análisis por categorías realizado, Eficacia no es una empresa que de forma estandarizada avance por las diferentes etapas de crecimiento, lo hace de manera muy particular y en ocasiones a nivel de áreas de trabajo, no se observa una coherencia institucional unificada. En cambio sí es detectable el ritmo acelerado, de cambios sustanciales que tiene el área comercial como método de respuesta a las necesidades de los clientes, y el grado de avance medio del área operativa que, por su conformación y estructura, no se mueve con facilidad o por lo menos en los tiempos de respuesta esperados ante el sinnúmero de ajustes que se deben hacer a diario en la empresa.

Eficacia, a la luz del modelo de Mintzberg⁶ (Ver Gráfico1), es una empresa diversificada en camino de fortalecer esta estructura, la explicación es que el sector maneja un nivel de cambios tan alto y de tal especificidad, que es importante la conformación de grupos interdisciplinarios especializados que den respuesta adecuada a los clientes y que brinden asesoría y acompañamiento en la postventa del servicio cita, (Mintzberg, 2002).

6 www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/DisenoganizacionaMintzberg
www.direcciongeneral.org.ar/direccion/mintzberg.htm
www.ct.upc.es/doe/insa/alumnos/orgtrab/Autores/Mintzberg

Gráfico 1. Modelo de Mintzberg



Fuente: La estructuración de las organizaciones, de Henry Mintzberg, 1999

Eficacia tiene un claro derrotero y es alcanzar el manejo de empresa enfocada a los procesos para dejar atrás los paradigmas de las áreas convencionales de trabajo, y lograr agilidad, nueva capacidad de cambio, y como se mencionó anteriormente, enfoques de empresa asesora de sus clientes. Para esto se ha definido un mapa de procesos (Ver Anexo 2) que distingue de forma principal, dos grupos:

- Procesos Operacionales.
- Procesos de Gestión.

Al avanzar más allá de los procesos y su interrelación, se encuentra cómo Eficacia ha realizado claros planes estratégicos que han ayudado a ir tras aquellos objetivos que han marcado el crecimiento de la organización y lo continúan haciendo. El Gráfico 2 detalla de qué manera esos objetivos y metas expresados en términos de misión, visión y valores (Ver Anexo 3), son el principio de una estrategia de trabajo de los indicadores que miden

el logro de los objetivos propuestos y las mejoras que deben gestionarse al interior de procesos y personas.

Definir una estrategia corporativa es un trabajo delicado que requiere la participación de todas las partes de la empresa. La estrategia definirá el rumbo de la organización y una metodología de trabajo que busca llegar a la generación de valor de la empresa hacia sus clientes internos y externos. Eficacia ha sido clara en la definición de su estrategia y en ello radica el avance sustancial de los objetivos propuestos.

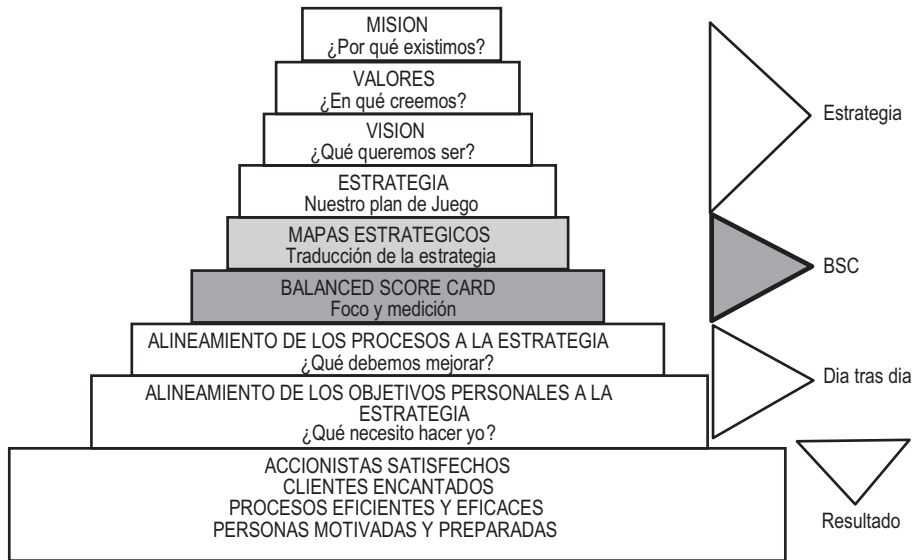
La estrategia se trabaja según cuatro perspectivas principales de acuerdo con la metodología de Balanced Scorecard⁷ (Ver Anexo 4), y se esquematiza en un mapa estratégico guía para la empresa (Ver Anexo 5).

Perspectiva financiera

Enfocada a la rentabilidad de la empresa a través de negocios con

⁷ El Balanced ScoreCard es un sistema de administración que permite a las empresas aclarar su visión y estrategia y poner en práctica estos conceptos en el diario vivir de la organización.
<http://www.balancedscorecard.org/>

Gráfico 2. Modelo estratégico de trabajo



Fuente: Adaptación basada en datos del Balanced Scorecard Institute

un margen adecuado y aceptable, de acuerdo con la estructura de costos definida. Busca también incrementar el valor de la compañía para los accionistas y fortalecerse por medio de un crecimiento ordenado y del aumento de márgenes bruto y neto.

Perspectiva de los clientes

Alineados con una dinámica comercial con importantes metas en ventas, son sus objetivos estratégicos los siguientes:

- Fidelizar clientes a través de diferenciación en el servicio.
- Generar valor al cliente, por medio de una alianza estratégica sólida.
- Ser la marca más valorada y perdurable en el tiempo.
- Contar con un portafolio diferenciado por segmento.

Perspectiva interna

La efectividad de los procesos debe permitir a la empresa una respuesta rápida y acertada a las necesidades de los clientes, contribuir al cumplimiento de la promesa de servicio, mostrar las fortalezas de la organización y su decidido trabajo enfocado al cliente.

Perspectiva de aprendizaje continuo

La razón de ser del grupo corporativo Eficacia son los clientes, y como credo principal, darles a estos las mejores herramientas de trabajo, contribuir al cumplimiento de metas y demostrar por qué Eficacia es su mejor opción. Los objetivos de esta perspectiva se enfocan totalmente al personal:

- Atraer, seleccionar y desarrollar el talento humano competente y diferenciador.

- Facilitar las condiciones para contar con un talento humano realizado interna y externamente.
- Desarrollar una cultura organizacional diferenciadora, basada en los valores.
- Asegurar y capitalizar el conocimiento y la memoria organizacional.

¿Por qué el enfoque al personal?, hay una respuesta contundente, porque es la tarjeta de presentación de la organización hacia los clientes, es uno de los aspectos que con más énfasis califican al momento de evaluar el servicio y el único sobre el cual las excepciones o la corrección de equivocaciones, no son admisibles.

Eficacia, al hacer frente a dicha realidad trabaja decididamente en programas que garanticen el bienestar de las personas que día a día son su representación en cada oficina, planta de producción o punto de venta. El objetivo con los programas que se desarrollan, es generar en los empleados una misión pertenencia hacia Eficacia, el personal debe sentir que tiene una gran importancia para su empleador real, que no solamente cumplió con entregarlos a un cliente para desarrollar actividades, sino que es parte fundamental del equipo empresarial.

Adicionalmente, para Eficacia es importante generar la conciencia de que se puede acabar la misión que se desempeña en una empresa cliente, pero no necesariamente el vínculo laboral con la empresa de servicios temporales.

5. MERCADO

Eficacia cuenta con más de 280 clientes en Colombia, con experiencia en compañías del sector manufacturero, consumo masivo, telecomunicaciones y servicios; una red de 22 oficinas de servicio y atención al cliente en Colombia; 630 expertos profesionales en servicio y 32.000 empleados en misión. En cuanto a su filial en Ecuador, presenta un continuo crecimiento y sobre todo un certero posicionamiento de la marca.

El trabajo y esfuerzo diario de esta compañía debe reflejarse como meta principal en el servicio que se presta a los clientes y en la satisfacción de ellos. Se encuentran dentro del grupo de clientes, casos de éxito y de verdadera fidelización, casos en los cuales y dando cumplimiento a la misión y visión de la compañía, hay un trabajo mancomunado por el logro de las metas de los clientes, y es Eficacia un compañero en el negocio y en los propósitos de crecimiento y expansión.

6. PROYECCIÓN: TIEMPOS DE CAMBIO

Dos décadas de crecimiento y cambio han convertido a Eficacia en la empresa número uno en el sector de servicios de tercerización, reconocida por su infraestructura, sus servicios y sobre todo por estar atenta siempre a dar respuesta a las necesidades de sus clientes, y a cambiar al mismo ritmo y en la misma medida que ellos cambian y en muchas oportunidades, abriendo ella misma caminos para que sus clientes puedan transitarlos con mayor tranquilidad y confianza, de la mano de verdaderos expertos.

Hay que reconocer que las empresas no pueden ser indiferentes a la rápida transformación que están sufriendo los mercados en todas las latitudes. Ya no hay límites ni fronteras y la tecnología está encargada de eliminarlos. Día a día hay más productos, más servicios que compiten dentro de una categoría y la decisión final está en las manos de un cliente muy exigente.

Eficacia, a raíz de su planeación estratégica del año 2005 y analizando en detalle la situación interna de la empresa y cada componente del entorno, emprende un proceso de reestructuración que le permita adecuar la estructura tecnológica y organizacional para apoyar sus objetivos estratégicos y mantener el equilibrio entre el bienestar de los colaboradores, el personal en misión y servicio, la satisfacción de los clientes y el retorno de los accionistas.

La reestructuración de la empresa desarrolló como enfoques fundamentales:

1. Aumentar el conocimiento del cliente: En la medida que una empresa conozca más de sí misma, de sus clientes y determine la manera óptima de llegar a ellos, irá redimensionando su función ante las exigencias del mercado y ante la creciente competencia, es por ello que el conocimiento que estas tienen de sus clientes es un factor diferenciador clave al momento de retenerlos.
2. Cumplimiento de la promesa de servicio: Todo aquello que en la negociación con el cliente ha quedado estipulado debe cumplirse, la empresa debe estar en capacidad de adecuarse y

transformarse para dar todo de sí misma

3. Lograr eficiencia operacional en toda la cadena de valor: Como eslabones de una cadena, los resultados están dados en todas las partes, si alguna falla o no aporta lo suficiente, el éxito no será logrado.
4. Alcanzar altos niveles de calidad y oportunidad de la información: No es solo dar respuesta, es inducir a las preguntas y ofrecer alternativas de solución.
5. Contar con información unificada para toma de decisiones: Cada área o proceso de la empresa debe contribuir y reforzar el conocimiento general, debe ser parte integral de un todo.
6. Reducir costos de operación y funcionamiento: El buen servicio y el cumplimiento al cliente no deben ir en contra de la rentabilidad de la empresa, dar lo mejor debe ser también una premisa dimensionada.

El cambio integrado que Eficacia emprendió pretendía la consecución del mejoramiento del desempeño estratégico y organizacional a través de una serie de cambios coordinados. Un cambio o una transformación que incluyera todas las dimensiones que componen la organización y que las coordine efectivamente, ya que el cambio en una dimensión necesariamente afectará a las demás. Todo lo anterior, se cumple fundamentándose en la tecnología como herramienta generadora de cambio.

Es así como mediante el Plan Estratégico de Sistemas de Información,

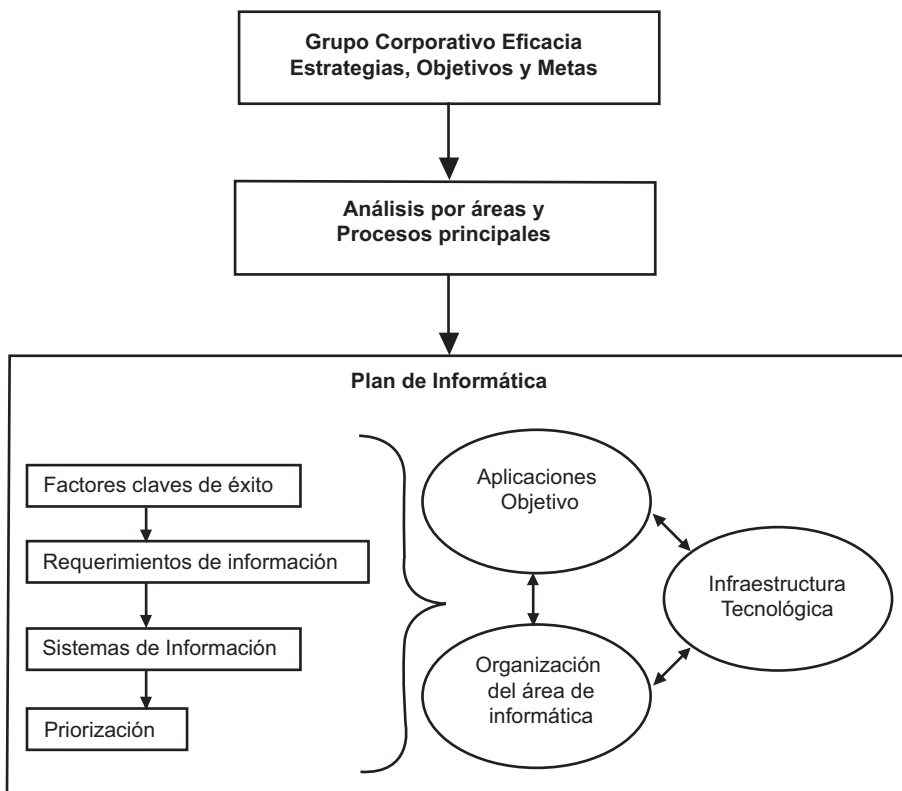
la organización define, documenta, prioriza y presupuesta cómo utilizar la tecnología informática como herramienta de apoyo para el logro de sus objetivos estratégicos. Al definir un Plan Estratégico de Sistemas de Información, se identifican las aplicaciones, la infraestructura de tecnología y la organización del área de sistemas que soporte de manera efectiva las necesidades del Grupo Corporativo Eficacia, y se estructura un portafolio de proyectos que integralmente permita la implantación del plan que se genera en este trabajo. (Ver Gráfico 3).

7. CONSTRUYENDO EL FUTURO

Eficacia conforma un grupo interdisciplinario con colaboradores internos altamente calificados y de enorme conocimiento en las diferentes áreas de la compañía, adicionalmente las firmas más prestigiosas de asesoría y consultoría en proyectos de reestructuración tecnológica son llamadas a formar parte de este plan estratégico.

El conocimiento, las ideas, la creatividad, los mejores recursos y las

Gráfico 3. Plan Estratégico de Sistemas de Información



Fuente: Elaboración propia con datos del Grupo Corporativo Eficacia

herramientas que marcaban las tendencias tecnológicas del momento interactuaron por un año y medio en un recinto físico destinado a dar al mundo una nueva organización, donde la comunicación fue el factor más determinante y el trabajo en equipo el motor impulsor de un gran logro.

No se puede pensar en un punto de finalización o en una meta única, las metas en Eficacia se redefinen cada día, el camino que seguirá Eficacia es redibujado ante cada cambio, ante cada giro del mundo y del mercado.

Y retornando al factor que dio inicio a todo esta investigación: ¿por qué el personal, y con este, el capital intelectual se está tercerizando?, su respuesta se vislumbra con mucha más claridad después de la investigación. Las empresas clientes cuando optan por tercerizar el personal, están encaminadas en realidad hacia el fortalecimiento de sus recursos humanos, acuñar su capital intelectual y esgrimir el talento de sus profesionales para utilizarlo como mejor valor diferencial frente a sus competidores, el trabajo temporal se convierte en el elemento seguro y decisivo que permite navegar con éxito ante las fluctuaciones productivas a que son sometidas por la inestabilidad de la economía.

Las empresas de servicios temporales están trascendiendo sus límites anteriores, están siendo compañeros de negocios y no simples proveedores, se están actualizando, están siendo efectivas, están generando productividad hacia el interior y hacia sus clientes, son el futuro de un mercado en constante cambio y son la oportunidad de entender la temporalidad, ya no como inestabilidad, sino como un proceso de beneficio y cambios

para todos los entes que participan en esta relación laboral.

Por otro lado, si el suministro de talento humano continúa tercerizándose, ¿qué pasará con los planes carrera al interior de cada empresa?, ¿cómo lograr el sentido de pertenencia de los temporales?, ¿de dónde son en realidad estas personas: de la empresa de temporales, de la empresa cliente?, ¿se continúa con el enfoque de pertenencia, o ahora es más un compromiso de efectividad?, todo esto es parte crucial del trabajo que hoy se desarrolla al interior de la empresas de servicios temporales y que busca no solo respuestas sino planes concretos orientados al talento humano (capacitación, formación, especialización en el trabajo), que finalmente deben tener como objetivo principal la formación de este recurso, y ayudarlos a trascender a niveles de mayor productividad y calidad de trabajo, y a la empresa de servicios temporales como tal, capitalizar todo el conocimiento y transformarlo en una herramienta clave para su proyección empresarial y su posicionamiento en el mercado.

El buen manejo del capital intelectual es la mejor estrategia para desarrollar un *know how* a bajo costo, y asimismo, para descubrir las competencias más fuertes y poderlas aprovechar de la mejor forma.

Eficacia debe procurar el establecimiento de procedimientos y planes, por medio de los cuales se documente el trabajo realizado en los diferentes programas de capacitación y formación, desarrollándose como un centro de entrenamiento especializado para las actividades que el cliente solicita más frecuentemente. Para ello, es necesario desarrollar herramientas

tecnológicas que permitan manipular los diferentes datos que se obtienen de la operación de la empresa, y además generar una cultura organizacional que vaya en pro de esta práctica, ya que como tal el conocimiento lo producen las personas dentro de una empresa. Es básico partir de los datos que proporciona el negocio día a día, y tener la capacidad de analizarlos en términos de desempeño y competitividad.

GLOSARIO

EPS: Entidad promotora de salud. Tienen a cargo la afiliación de los usuarios y la administración de la prestación de los servicios de las Instituciones Prestadoras (IPS).

ARP: Administradora de riesgos profesionales. Son Compañías Aseguradoras de Vida o Empresas Mutuales a las cuales se les ha autorizado por parte de la Superintendencia Bancaria, para la explotación del ramo de los seguros. Las Administradoras de Riesgos Profesionales deben cumplir las siguientes funciones:

1. Afiliar a los trabajadores
2. Administrar las cotizaciones hechas al Sistema General de Riesgos Profesionales
3. Garantizar el reconocimiento de prestaciones asistenciales y económicas por concepto de Accidente de Trabajo y Enfermedad Profesional.
4. Realizar actividades de prevención y promoción de los Riesgos Profesionales a sus empresas afiliadas.

AFP: Administradora de fondos de pensiones. Las Sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones y

de Cesantías (AFP) son instituciones financieras de carácter previsional, vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, cuyo objeto exclusivo es la administración y manejo de fondos y planes de pensiones del Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad y de fondos de cesantía. En su calidad de administradoras de este régimen, se encuentran obligadas a prestar en forma eficiente, eficaz y oportuna todos los servicios relacionados con la administración de dichos fondos.

Las Sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones y de Cesantía deben disponer de capacidad humana y técnica especializada para cumplir adecuadamente con la administración apropiada de los recursos de sus afiliados, de acuerdo con la naturaleza de los planes de pensiones y de cesantía ofrecidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Balanced Scorecard Institute (2007). Building and Implementing a balanced scorecard: Nine steps to success. Recuperado en octubre 2007 de: www.balancedscorecard.org
2. Drucker, P. (2001). The next society. *The Economist*. 52. Recuperado en febrero 10 de 2009 de: www.economist.com/surveys/displayStory.cfm?story_id=770819
3. Mintzberg, H. (2002). Diseño Organizacional. Recuperado en noviembre de 2007. www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/DisenogorganizacionaMintzberg.pdf
4. Mintzberg, H. y Van Der Heyden, L. (1999). Organigrahs: Drawing How Companies Really Work. *Harvard Business Review*. 34. (87-94). ❁

ANEXO 1. Evolución empresas de servicios temporales

Tabla A1. Evolución empresas de servicios temporales y agencias de empleo (2002 – 2005)

Valores en miles de millones a precios constantes de 2000

Variable	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Número de empresas ¹	320	313	321	320	296	288
Ingresos operacionales	nd	1.612,7	1.706,5	1.742,6	1.941,3	2.264,2
Producción bruta	308,1	320,0	277,2	288,3	296,3	332,3
Valor agregado	254,6	249,0	220,5	226,4	239,3	274,3
Consumo intermedio	53,4	53,0	56,7	61,9	57,0	58,6
Personal ocupado	185.824	194.011	204.760	214.802	237.808	271.803
Sueldos y salarios	758,9	783,7	834,3	857,3	955,5	1.105,4
Prestaciones sociales	515,1	533,4	570,0	579,7	658,3	771,1
Productividad total ²	nd	1,16	1,19	1,14	1,10	1,11
Productividad laboral ³	1,4	1,4	1,3	1,3	1,0	1,0
Coefficiente técnico ⁴	17,3%	17,5%	20,5%	21,5%	19,2%	17,6%

Fuente DANE: Encuesta anual de servicios

¹ Se refiere a las empresas con 20 o más personas ocupadas o con ingresos anuales reales iguales o superiores a \$700 millones

² Productividad total = Ingresos operacionales / (Consumo intermedio + Total gastos de personal). Miles de pesos

³ Productividad laboral = Valor agregado / personal ocupado

⁴ Coeficiente técnico = (Consumo intermedio / Producción bruta) * 100

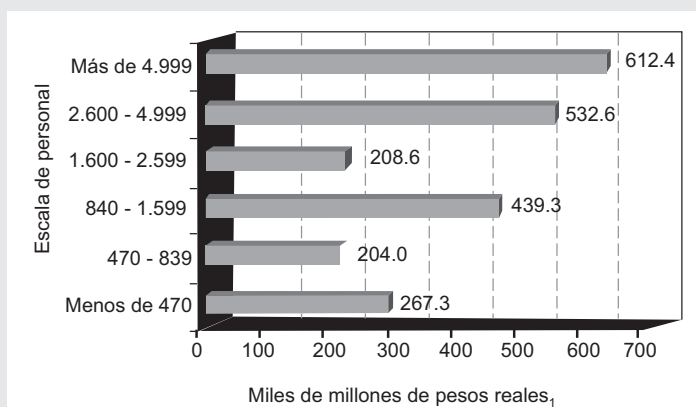
Ingresos Operacionales

Durante el año 2005, los ingresos de las empresas de servicios temporales y las agencias de empleo, alcanzaron un monto (a precios constantes de 2000) de \$2.264 miles de millones; 16.6% superior en términos reales al valor registrado en el año anterior. El 48.5% se concentró en las empresas que funcionaron como

sociedad anónima y el 44.9% en las sociedades limitadas.

Las empresas que ocuparon más de 2.599 personas participaron con el 50.6% de los ingresos; aquellas con empleo de 840 a 1.599 personas lo hicieron con el 19.4%, mientras que las empresas de servicios temporales con empleo de 470 a 839 personas concentraron el 9% de personal ocupado.

Gráfico A1. Ingresos operacionales



Fuente DANE: Encuesta anual de servicios

¹ Valores a precios constantes de 2000

Productividad

La productividad total de las empresas de servicios de temporales y agencias de empleo, entendida ésta como la relación entre los ingresos y el consumo intermedio más los costos y gastos del personal ocu-

pado, fue en el año 2005, de 1.1. Es decir, por cada peso invertido para producir esta clase de servicios se obtuvo un rendimiento de 0,11 pesos adicionales; este indicador para 2004 fue de 0,10.

Tabla A2. Productividad total de las empresas de servicios temporales y agencias de empleo

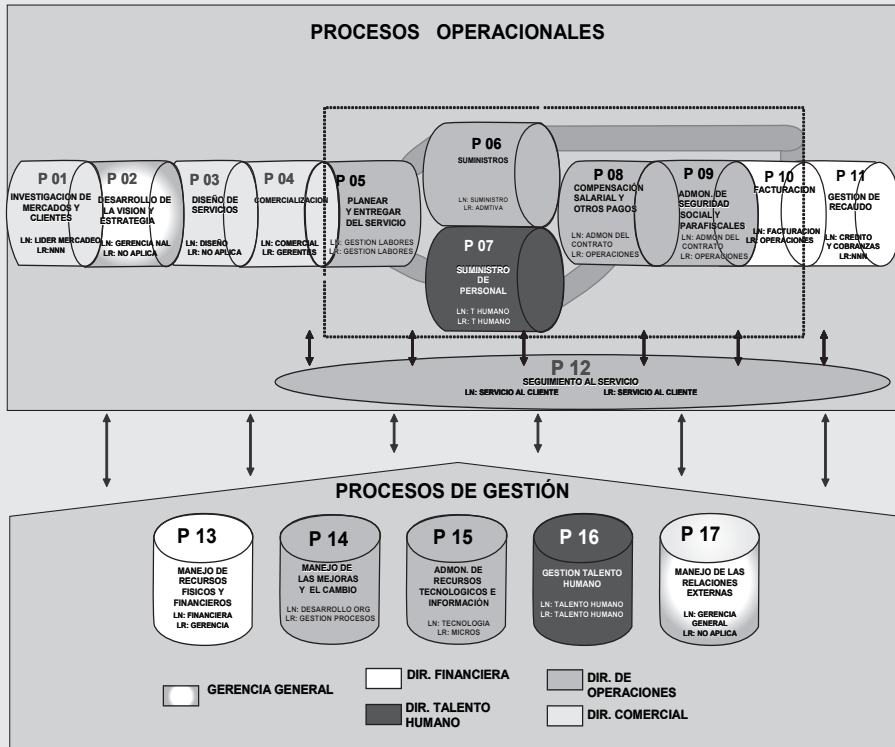
Valores en miles de millones a precios constantes de 2000

Escala de ingresos	Ingresos operacionales (A)	Consumo intermedio (B)	Total gastos de personal (C)	Valor agregado (D)	Total personal ocupado (E)	Productividad	
						Total (F) F=A/(B+C)	Laboral (G) (G=D/E)
Total nacional	2.264.198	58.602	1.987.204	274.311	271.803	1,11	1,0
Menor de 3.000	151.359	7.522	124.119	25.160	19.255	1,15	1,3
De 3.000 a 5.224	203.160	-4.617	179.112	24.240	25.317	1,11	1,0
De 5.225 a 8.499	209.209	5.239	185.015	26.324	25.804	1,10	1,1
De 8.500 a 11.369	146.001	6.020	121.207	22.258	17.362	1,15	1,3
De 11.370 a 16.399	302.956	6.189	262.451	37.604	37.945	1,13	1,0
De 16.400 a 28.629	388.869	7.472	348.987	42.054	50.662	1,09	0,8
Mayor de 28.629	862.644	21.542	766.312	94.672	95.458	1,09	1,0

Fuente DANE. Encuesta anual de servicios

ANEXO 2. Mapa de procesos

Gráfico A2. Mapa de procesos operacionales y de gestión



ANEXO 3. Cultura organizacional

Misión

El Grupo Corporativo Eficacia brinda soluciones integrales de servicio con asesoría, talento humano competente y productividad, creando valor a los clientes y la sociedad, bienestar para los colaboradores y rentabilidad para los accionistas.

Visión

Ser la mejor opción para los clientes, por la contribución al logro de sus objetivos.

Ser la empresa preferida por el mercado para contratar los servicios de personal, los servicios integrales y especializados de outsourcing en Colombia y Región Andina, por contribuir siempre a la rentabilidad de sus clientes.

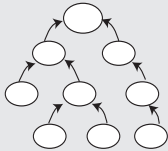
Valores corporativos

1. Honestidad
2. Actitud de servicio
3. Compromiso
4. Aprendizaje continuo
5. Innovación
6. Trabajo en equipo
7. Respeto
8. Actitud positiva.

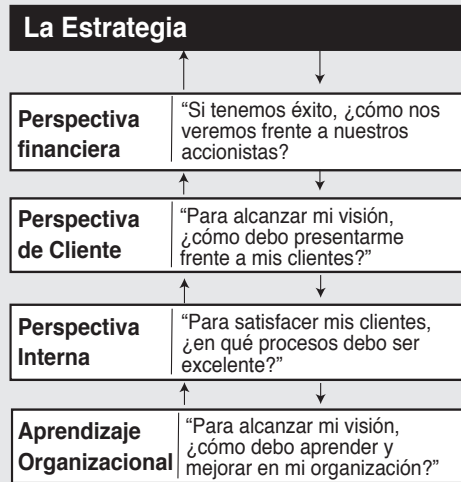
ANEXO 4. Lineamientos para la definición de la estrategia

Gráfico A3. Marco de referencia para traducción de la misión y la estrategia

El BSC proporciona un marco de referencia para traducir la visión y la estrategia en términos operacionales



- La medición es el lenguaje que da claridad a los conceptos que son vagos
- La estrategia se puede describir como una serie de relaciones de causa y efecto
- La estrategia describe cómo los activos intangibles se convierten en activos tangibles



ANEXO 5.

Gráfico A4. Mapa Estratégico

