



**Comité  
Argentino de  
Mantenimiento**

# **El Factor Humano en la Tercerización de Servicios**

**Ing. Armando Negrotti**

**10° Congreso Nacional de Mantenimiento y  
4° Congreso Trinacional de Mantenimiento  
Buenos Aires – 29 al 31 de Octubre 2008**

¿Es la Tercerización del Mantenimiento  
una opción para bajar costos?

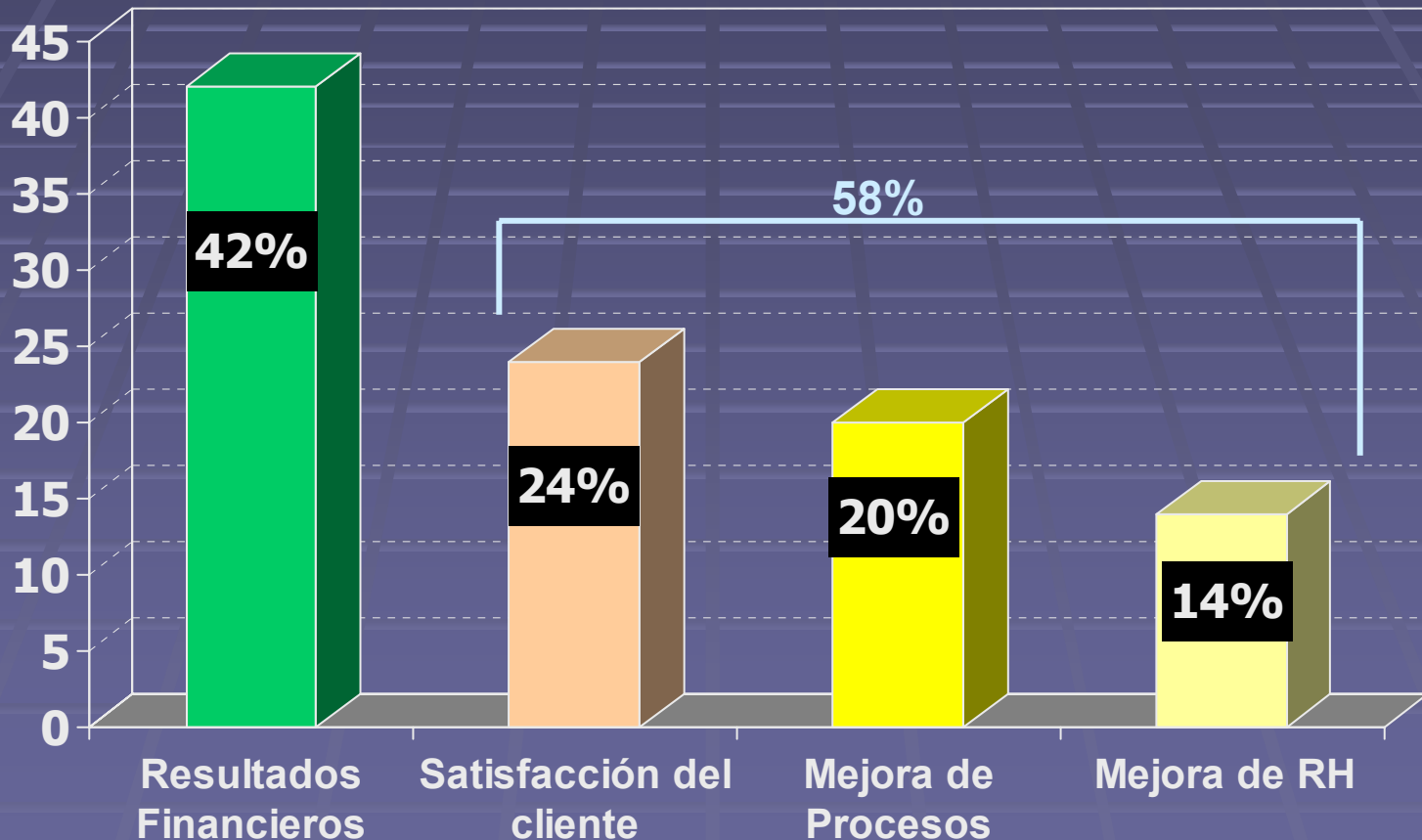
# Algunas reflexiones

- La tercerización es una Herramienta de Management Corporativo
- Desde la década del '90 buena parte del presupuesto de las empresas fue tercerizado.
- El éxito organizacional de la tercerización dependió de la habilidad en el gerenciamiento de la terciarización.

# El éxito dependió...

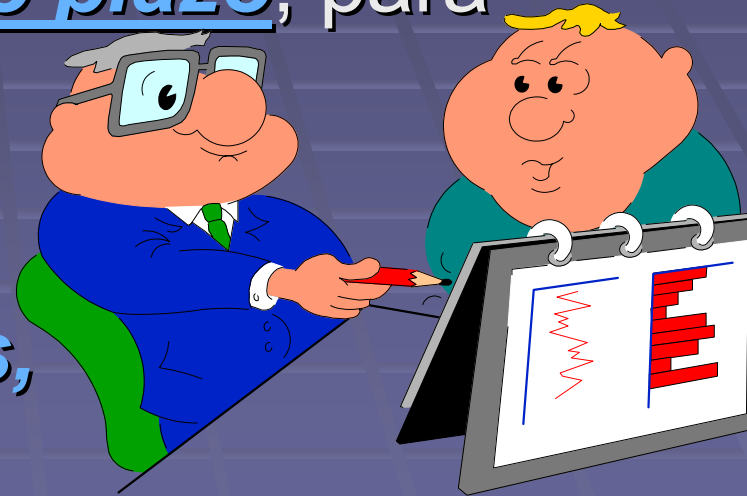
- De la **estrategia de negocios** utilizada
- De la **toma de decisión**, cuando fue tomada como parte de una **reestructuración empresarial**
- Del análisis integral de la situación, cuando se tuvo en cuenta el **núcleo de competencia** de la empresa, su “core business” y la relación con las competencias externas.
- De los tiempos acordados, cuándo las acciones se manejaron en el **largo plazo**
- Por tanto, el valor estratégico es generado por el **análisis, la reingeniería y la ejecución de las funciones y procesos del negocio.**

# ¿Qué se busca con la Tercerización?

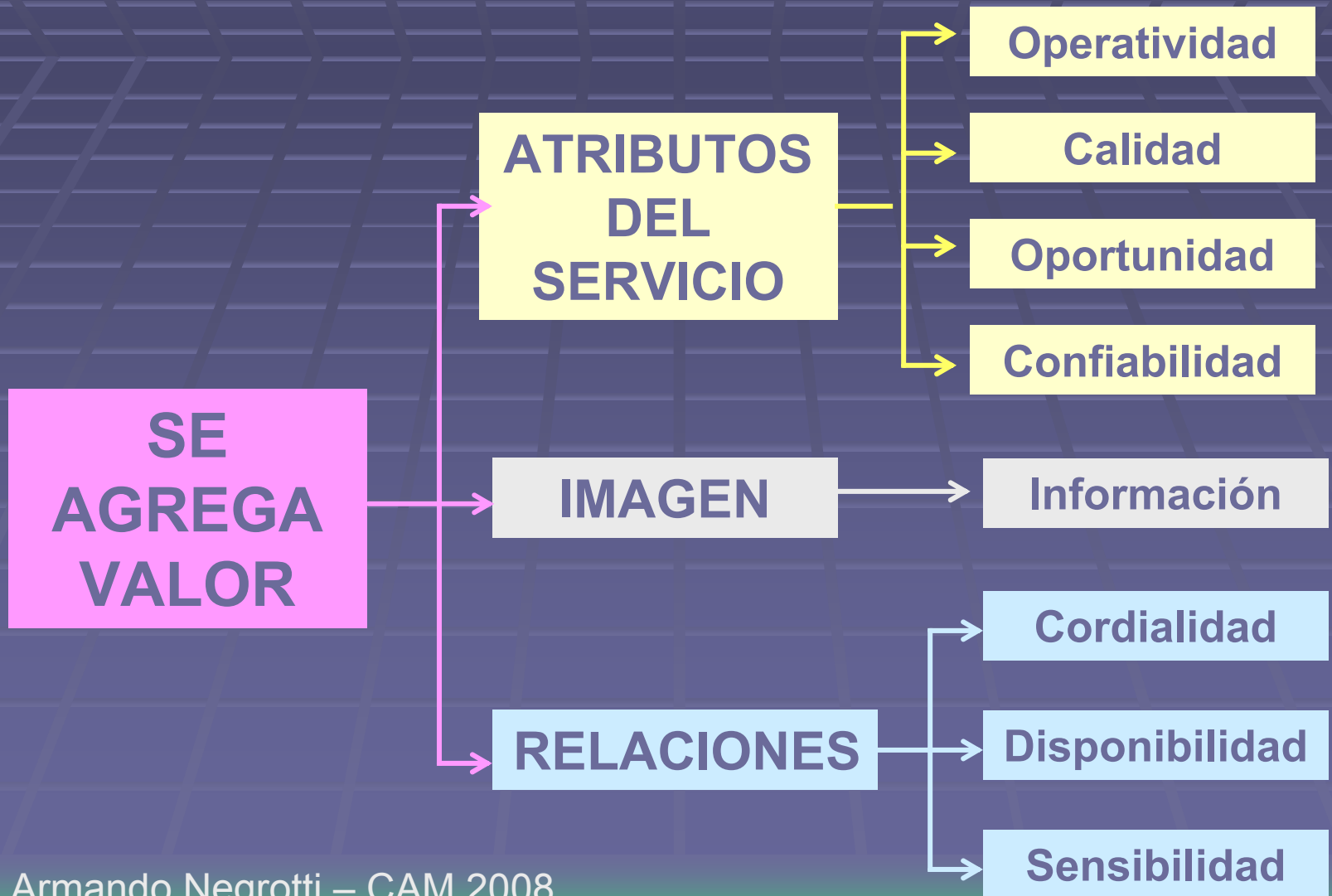


# Tercerización integral

Tercerizar servicios es utilizar **recursos externos**, en forma **estratégica** y a **largo plazo**, para **agregar valor** al núcleo del negocio, **optimizando los equipos y procesos**, **los costos** y la **eficiencia de las personas**



# Logramos éxito cuando:

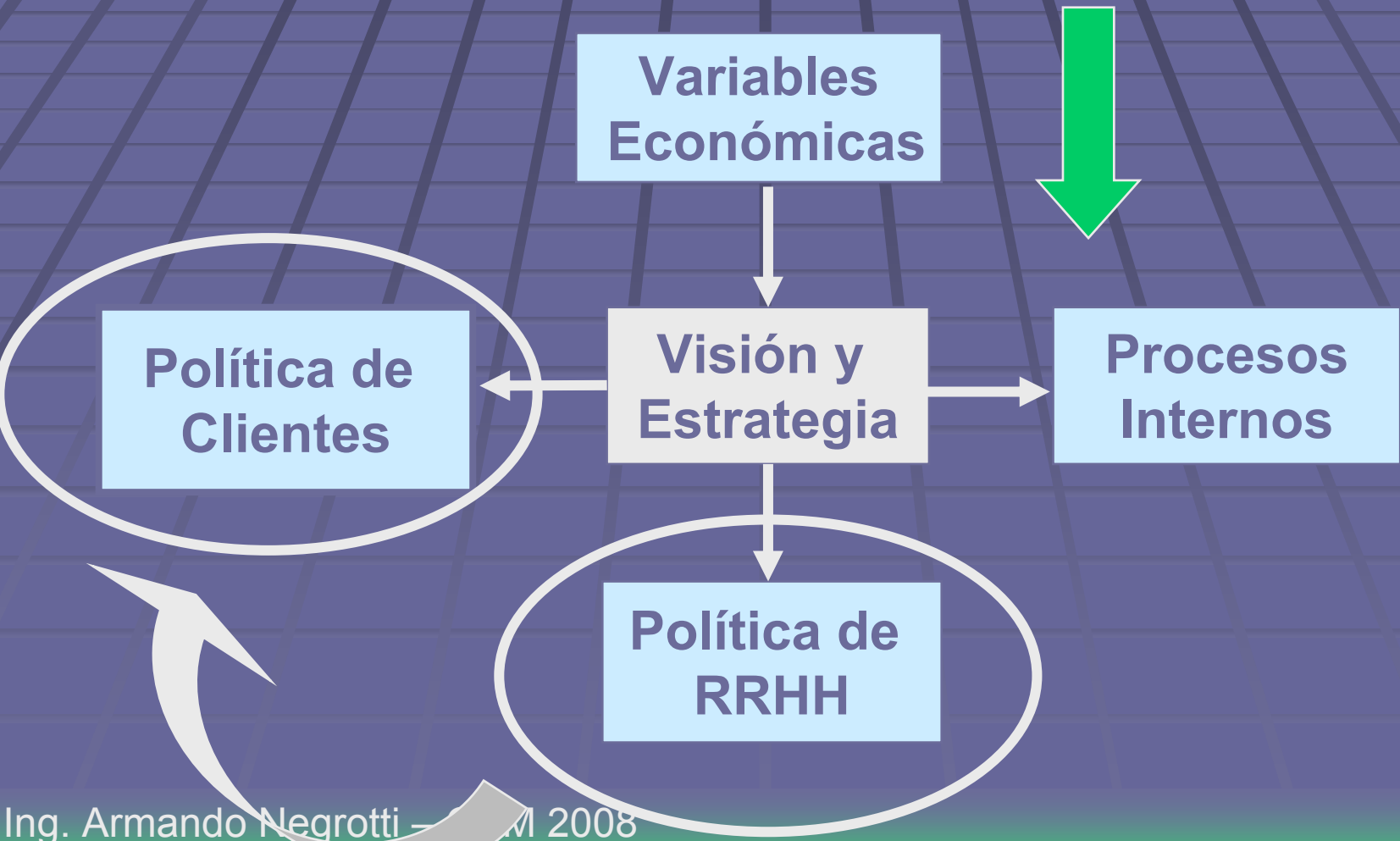


# Cultura operacional

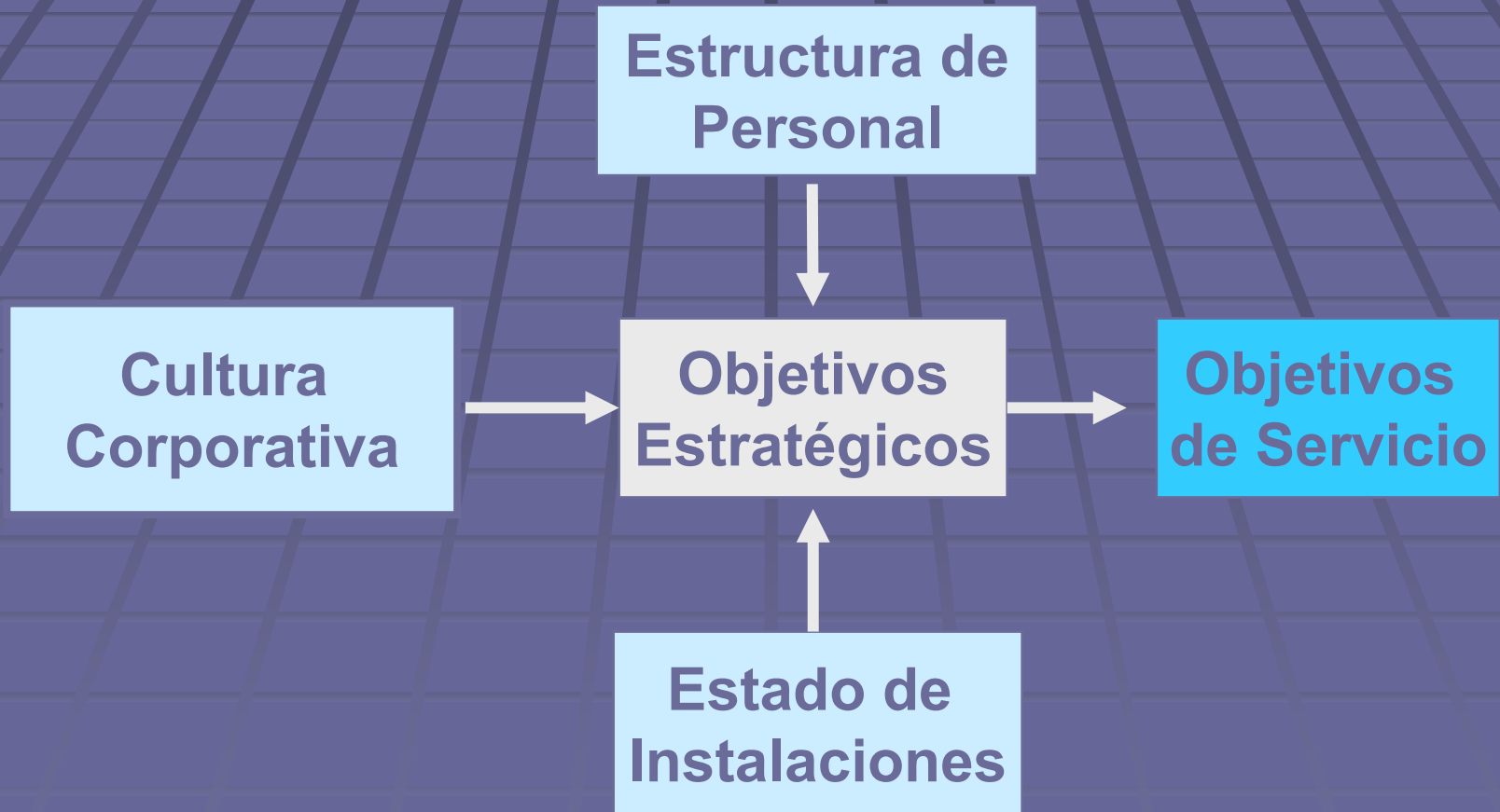




# Políticas Operativas



# Estrategia Empresarial



# La tercerización debe funcionar como una alianza estratégica que permite:

- Centrar los esfuerzos en lo esencial del negocio
- Sumar tecnología a la capacidad básica de la empresa
- Mejorar el posicionamiento en las características deficitarias
- Mejorar la productividad de los recursos
- Crear nuevos procedimientos logísticos y mejorar los existentes
- Desarrollar normas operativas
- Convertir costos variables en fijos



# Incertidumbre en la tercerización

## Internas

- Respuesta del frente interno
- Confiabilidad del proveedor
- Mantenimiento del nivel de prestación en el tiempo

## Externas

- Compatibilidad de Culturas
- Capacitación de su personal
- Planificación de prestaciones
- Resolución de conflictos
- Estado patrimonial y financiero



# Cultura operacional



# Satisfacción del empleado



- Participación en las decisiones
- Reconocimiento por el trabajo bien hecho
- Acceso a información suficiente para su tarea
- Valoración por su iniciativa
- Apoyo por la Supervisión
- Autonomía en su trabajo
- Satisfacción con la Empresa

# Política de RRHH

- La Selección del Personal
- La Planificación de carrera
  - Organigrama
  - Descripción de funciones
  - Requisitos mínimos para cada puesto
  - Calificación del personal
  - Evaluaciones Periódicas
  - Inventario de personal para cubrir vacantes
- Plan de Capacitación



# Los empleados del FACILITY

- capacidad técnica
- conciencia crítica
- buen comunicador
- buena actitud en el desempeño
- voluntad de asumir responsabilidades
- persistencia en los objetivos
- energía orientada al logro de resultados



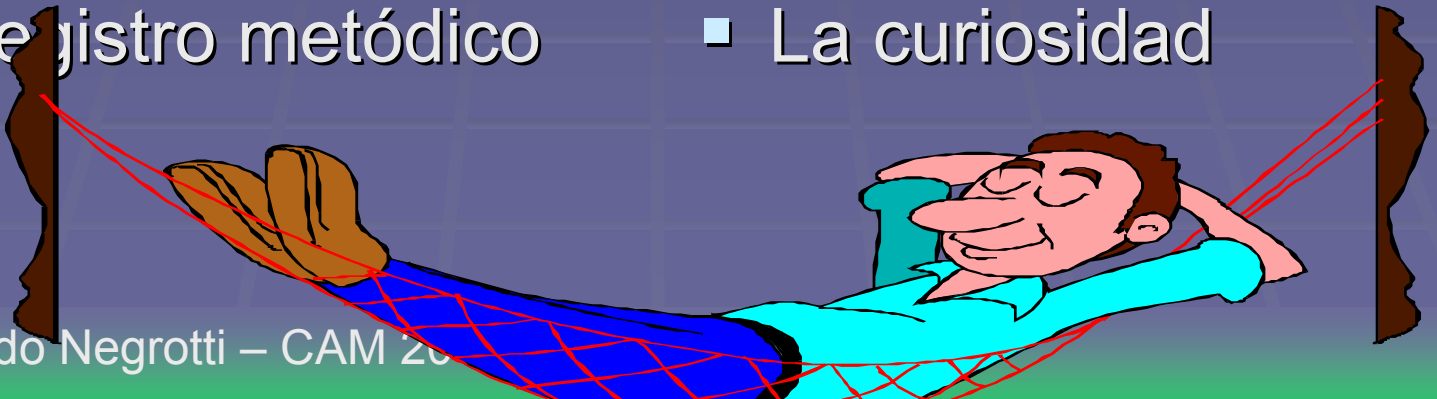


# Las aptitudes

- la deductiva
- la autonomía
- el trabajo grupal
- la planificación
- la responsabilidad
- la evaluación crítica
- el registro metódico

# Las actitudes

- La voluntad
- La humildad
- La flexibilidad
- La honestidad
- La paciencia
- La sensibilidad
- La curiosidad



# El empleado “maduro”

- Trabaja en forma eficiente y autónoma
- toma decisiones con acierto
- maneja recursos e información con eficacia
- le interesa su futuro en la empresa
- le interesa capacitarse
- se integra a su equipo de trabajo
- discute temas técnicos con profesionalismo
- acepta las decisiones del grupo
- tiene actitudes de cooperación y colaboración
- tiene capacidad para relacionarse

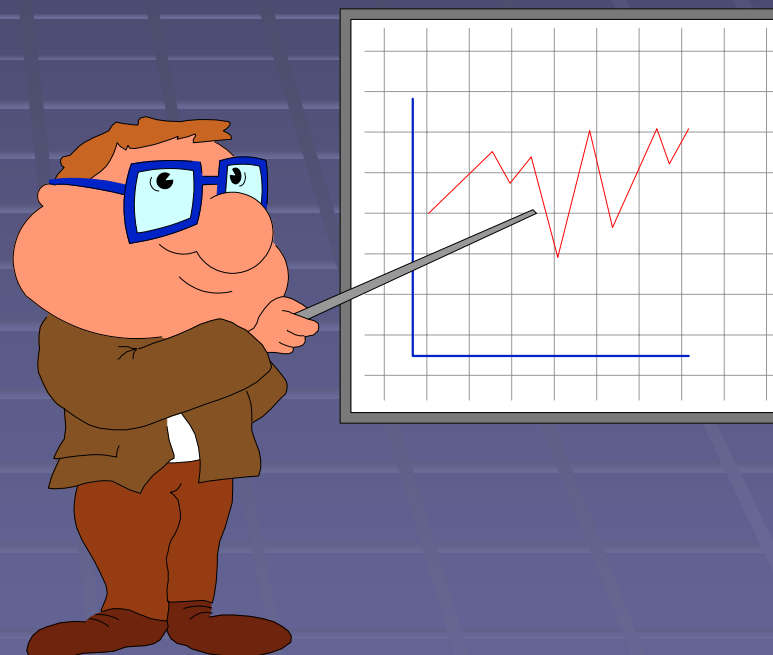
# ¿Qué se debe evaluar?

- *Conocimiento del Trabajo*
- *Calidad del Trabajo*
- *Cantidad de Trabajo*
- *Conciencia de Costos*
- *Cooperación*
- *Responsabilidad*
- *Demanda de Supervisión*
- *Resolución de problemas*



# En que capacitar

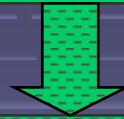
- Habilidades técnicas
- Aptitudes de negociación
- Humildad
- Aceptación del riesgo
- Honestidad
- Sensibilidad
- Paciencia
- Curiosidad



# Capacitación de RRHH



Capacidad de los empleados



Procesos y Procedimientos de gestión

CAPACITACIÓN

CULTURA

OBJETIVOS

DELEGACIÓN

MOTIVACIÓN

# La capacitación de los RRHH



- ✓ El aspecto técnico
- ✓ El aspecto humano
- ✓ Objetivos del servicio
- ✓ El conocimiento del Cliente

**Capacitación =  
Recualificación**

# Capacitación y Crecimiento

## RRHH



# Crecimiento del empleado

- Ratios en función de evaluaciones
- Inversión en Capacitación vs. Crecimiento
- Rotación del personal

# Productividad del empleado

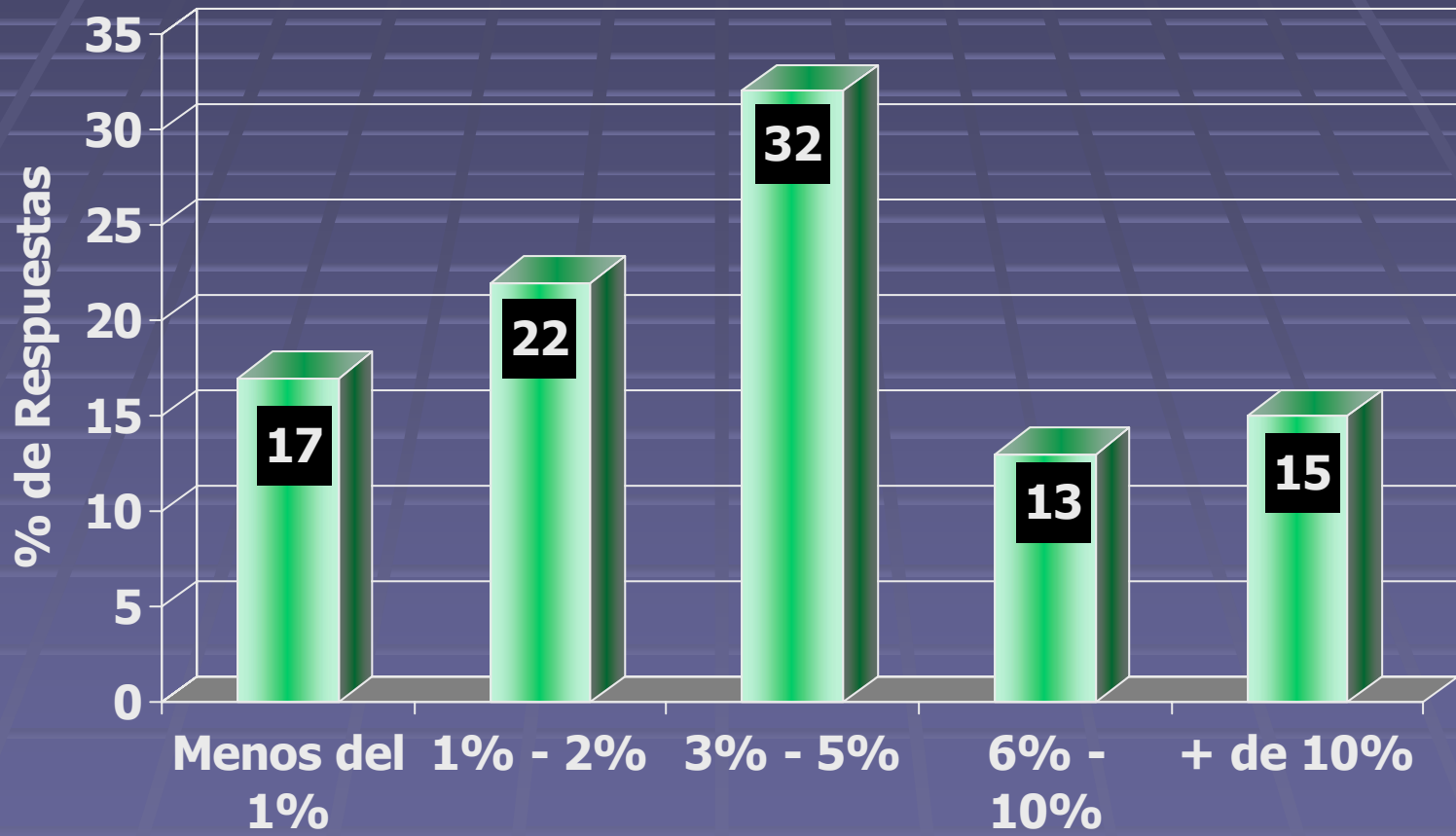
- ◆ Clientes atendidos
- ◆ Trabajos cumplidos
- ◆ Ingresos por empleado
- ◆ Iniciativas por empleado





**Reemplazar  
dudas por  
CONTROL**

# Costo del Gerenciamiento



# Muchas Gracias!!!

Ing. Armando Negrotti

E-mail: [bsym@fibertel.com.ar](mailto:bsym@fibertel.com.ar)

