

**Percepción de la Efectividad de la Implementación del Modelo de GBS en el  
Área de Recursos Humanos en una Empresa Multinacional del Sector de Petróleo y  
Energía en Bogotá, Colombia**

Laura Ximena Márquez Carrillo

Maestría en Gerencia y Desarrollo de Personas

Facultad de Psicología, Universidad de la Sabana

**Nota de Autor**

Toda la correspondencia con relación a esta Tesis de Maestría debe ser dirigida a

Laura Ximena Márquez Carrillo [lauramarca@unisabana.edu.co](mailto:lauramarca@unisabana.edu.co)

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

**Tabla de Contenido**

1. Resumen.....	4
2. Introducción.....	5
3. Objetivos.....	7
3.1 Objetivo general.....	7
3.2. Objetivos específicos.....	7
4. Marco teórico-empírico.....	8
5. Método.....	23
5.1 Diseño.....	23
5.2 Fase Cuantitativa.....	23
5.2.1 Muestreo.....	24
5.2.2 Materiales.....	27
5.2.3 Participantes.....	27
5.2.4 Procedimiento.....	27
5.3 Fase Cualitativa.....	28
5.3.1 Muestreo.....	31

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

5.3.2 Materiales.....	32
5.3.3 Participantes.....	32
5.3.4 Procedimiento.....	34
6. Aspectos éticos del estudio.....	38
7. Resultados y análisis.....	38
7.1 Fase Cuantitativa.....	38
7.2 Fase Cualitativa.....	38
8. Propuesta.....	51
9. Discusión y Conclusiones.....	56
10. Referencias.....	60

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

### 1. Resumen

El propósito de este trabajo de investigación es determinar la percepción de la efectividad de la implementación del modelo de servicios compartidos globales (GBS), específicamente en el área de recursos humanos (HR Hub), en una empresa multinacional del sector de petróleo y energía en Bogotá, Colombia. Para ello, el estudio se realizó a partir de un diseño mixto, cuantitativo y cualitativo de corte explicativo. En la fase cuantitativa se usó el análisis de datos secundarios, los cuales incluyen las encuestas de satisfacción y de Net Promoter Score para GBS obtenidas por la compañía durante el primer semestre del 2022, y la fase cualitativa diseñada para complementar la información previamente obtenida, se basó en las opiniones de 102 participantes recolectadas en 16 grupos focales. A partir de lo anterior, se determinaron 3 problemáticas percibidas en la implementación del modelo GBS en la compañía: Ambigüedad en roles y responsabilidades, falta de gestión del conocimiento y comunicación organizacional. Teniendo en cuenta los resultados y la revisión de la literatura, se realizó una propuesta de alternativas de implementación para un modelo de servicios compartidos globales efectivo en la organización de estudio.

*Keywords:* servicios compartidos, global business services, Net promoter score, service level agreements, indicadores de desempeño, comunicación organizacional, diseño del trabajo, knowledge management, gestión del conocimiento

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

### 2. Introducción

La globalización es un término que como sociedad nos hemos acostumbrado a escuchar más y más seguido, cuyo significado varía según el contexto en el que se use. La globalización puede referirse a las crecientes tendencias que interrelacionan países, sectores, mercados, estrategias, ideologías, entre otros (Herrera, 1997). Este fenómeno ha contribuido a que las empresas de carácter multinacional se vean en la necesidad de reevaluar procesos, recurrir a reestructuraciones, analizar y modificar si es necesario aspectos de la cultura organizacional, y, de esta forma, asegurarse que sus actividades y colaboradores tengan fácil adaptación al cambio y siempre un enfoque de eficiencia (Ionescu & Dumitru, 2012).

La constante búsqueda de eficiencia y eficacia ha llevado a las empresas multinacionales en los últimos 20 años a implementar *Modelos Organizacionales de Servicios Compartidos*, que se definen como la consolidación de equipos que se dedican a estandarizar, optimizar y automatizar procesos específicos que se realizan de manera muy similar en los diferentes países o regiones donde tienen presencia (Schulz & Brenner, 2010). Esto permite reducir la redundancia en los trabajos más transaccionales en la organización, de tal manera, que aseguran un soporte de calidad a todas las áreas del negocio y al mismo tiempo reducen costos (Schulz & Brenner, 2010).

Los modelos de servicios compartidos suelen implementarse en áreas tales como finanzas, recursos humanos, tecnologías de la información, logística y procura, y en ocasiones en el equipo legal (Gadbois, 2012). Cuando las empresas multinacionales adoptan

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

este modelo y buscan implementarlo en todas las áreas mencionadas anteriormente, el modelo tiende a evolucionar a Servicios Compartidos Globales, o GBS por sus siglas en inglés (Global Business Services) (Wirtz et al., 2014). Las organizaciones GBS se diferencian principalmente de las organizaciones de recursos compartidos en la forma de relacionarse con el negocio: el modelo de gobierno de GBS esta alineado con la visión y los objetivos de la compañía a la que pertenecen (Wirtz et al., 2014). Con este modelo las empresas buscan homogenizar y asignar el mismo tipo de recursos y directivas a las áreas que lo comprenden para centralizar las decisiones e implementar soluciones que les permitan optimizar sus procesos e incluso automatizarlos (Makhneva, 2018).

En el 2016 McKinsey & Company, empresa de consultoría, realizó una encuesta a 28 empresas a nivel global de diferentes sectores (incluyendo energía) que se encuentran implementando el modelo de GBS (Daub et al., 2017). Estas empresas afirmaron que tras su implementación han logrado reducir sus gastos generales y administrativos entre 30% y 40%, que incrementaron la satisfacción de sus clientes entre 20% y 40%, y, a su vez, incrementaron su banco de talentos aproximadamente 25 veces (Daub et al., 2017). Teniendo en cuenta este contexto, en la presente investigación se busca diagnosticar al interior de una multinacional del sector Petróleo y Energía en Bogotá, Colombia, la percepción de efectividad de la implementación del modelo de GBS, más específicamente, enfocada en el centro de Recursos Humanos (HR Hub). Por lo tanto, la pregunta de investigación que articula este estudio es ¿Cuál es la percepción de la experiencia de implementación del modelo de GBS en una multinacional del sector energético?

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Diagnosticar la percepción de los clientes internos (i.e., HR local y empleados de otras áreas) sobre la efectividad de la implementación del modelo de servicios compartidos globales (GBS) en el área de recursos humanos (HR Hub) de Bogotá, Colombia.

#### **3. 2 Objetivos Específicos**

-Describir a nivel cuantitativo (i.e., datos secundarios) la percepción de empleados del HR HUB y demás trabajadores en las diferentes geo-zonas de la multinacional, sobre la efectividad de la implementación del modelo de GBS en el HR Hub de Bogotá, Colombia.

-Describir a nivel cualitativo la percepción de empleados del HR HUB y demás trabajadores en las diferentes geo-zonas de la multinacional, sobre la efectividad de la implementación del modelo de GBS en el HR Hub de Bogotá, Colombia.

-Proponer alternativas de implementación efectivas para el modelo de GBS en el HR Hub de Bogotá, Colombia a partir del análisis de las fases cuantitativas y cualitativas de este estudio.

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

### **4. Marco Teórico-Empírico**

El propósito de este trabajo de investigación es determinar la percepción de la efectividad de la implementación del modelo de servicios compartidos globales (GBS), específicamente en el área de recursos humanos (HR Hub), en una empresa multinacional del sector de petróleo y energía en Bogotá, Colombia. Para esto, se revisará la literatura relacionada con la implementación de modelos de servicios compartidos, describiendo el concepto de GBS y los retos que esto implica al momento de tomar la decisión de implementarlos. Así mismo, se revisarán conceptos como diseño del trabajo, gestión del conocimiento y comunicación organizacional, entre otros, los cuales son mencionados a lo largo de este estudio, dada la relevancia que toman al momento de evaluar la percepción de efectividad de implementación del modelo de GBS en las compañías.

#### **Modelos de servicios compartidos globales o GBS (Global Business Services)**

Las empresas multinacionales suelen querer consolidar y automatizar procesos repetitivos para buscar ser más eficientes cada día y gracias esto, surgió el modelo organizacional de servicios compartidos que se define como la consolidación de equipos que se dedican a estandarizar, optimizar y automatizar procesos específicos que se realizan de manera muy similar en los diferentes países o regiones donde las compañías tienen presencia (Schulz & Brenner, 2010).

Particularmente, se describe al modelo organizacional de servicios compartidos globales (GBS), como el modelo que compila los diferentes servicios que ofrecen las

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

funciones de soporte dentro de una compañía multinacional (tales como recursos humanos, tecnologías de la información, finanzas, legal, entre otros) dentro de un solo organismo de control y de gobierno (Wirtz et al., 2014). Este modelo busca unificar recursos, estandarizar procesos y reducir costos, mientras se alinea directamente con los objetivos y estrategias de la compañía (Wirtz et al., 2014).

El modelo de GBS se caracteriza por dar soporte centralizado a diferentes regiones o incluso a nivel global desde centros de operación estratégicamente situados (Wirtz et al., 2014). El objetivo de implementar modelos de servicio como este es optimizar recursos, mejorar la calidad de los servicios ofrecidos y en general proveer una mejor experiencia para el usuario (ServiceNow, 2022). Por consiguiente, las organizaciones de servicios compartidos propician las economías de escala y la adopción de nuevas tecnologías que les permiten automatizar procesos repetitivos, que pueden devolver el tiempo invertido en estas mismas para un mejor uso, tal como lo es la atención al usuario (Seabloom & Fullwood, 2017).

Innovar en servicios globales representa muchos retos para las compañías que se embarcan en esta aventura, pues deben desarrollar capacidades organizacionales para poder atender los distintos requerimientos que surgen a nivel global (Parida et al., 2015). Parida et al. (2015) en su estudio “Developing global Service innovation” agruparon 13 organizaciones multinacionales del sector de manufactura reconocidas por su aporte innovador al mercado, y realizaron con ellas talleres y entrevistas para poder entender los retos que enfrentan en sus caminos de implementación de servicios a nivel global. Este estudio determinó que se deben

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

tener en cuenta 3 aspectos: el primero es que se debe incentivar la colaboración entre la sede central y las sedes regionales para que el equipo de investigación y desarrollo pueda tener acceso a información clave de los clientes en cada región; el segundo es que la sede central debe organizar actividades que permitan compartir conocimiento e identificar las mejores prácticas para poderlas implementar en el resto de la compañía; y el tercero es que la sede central debe permitir a las sedes regionales apropiarse también del proceso de diseño e ideación pues pueden ayudar a resolver retos particulares de cada mercado (Parida et al., 2015). Adicionalmente, Parida et al. (2015) mencionan que la digitalización según las compañías participantes es la pieza clave para poder soportar el despliegue de sus servicios a nivel global y les permite crear valor agregado.

Otro ejemplo de innovación en implementación de servicios a nivel global se expone en el estudio de Heracleous y Wirtz (2010) “Singapore Airlines: Balancing Act”, pues encuentran que la aerolínea Singapore Airlines invierte tiempo y recursos en su departamento de innovación y servicio al cliente de una forma dual: revisando procesos existentes y buscando nuevas soluciones. La aerolínea invierte de su presupuesto para innovación 40% en entrenamiento de personal, 30% en revisar sus procesos existentes y 30% en desarrollo de nuevos productos y servicios. De esta forma, Singapore Airlines es líder en costo-efectividad y servicio al cliente, pues la centralización y estandarización de sus procesos básicos junto con el exhaustivo entrenamiento de sus colaboradores, les permite a los mismos saber con tal exactitud sus procesos y responsabilidades, que al momento de prestar servicio al cliente

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

agregan valor por medio de la personalización e identificación de situaciones distintas a los procesos más comunes (Heracleous & Wirtz, 2010).

### **Diseño del Trabajo y Responsabilidades**

Para poder obtener el mayor beneficio de la organización de GBS, se requiere prestar especial atención al diseñar los cargos que harán parte de este (Reilly & Williams, 2016). El diseño del trabajo o también conocido como diseño de cargos se define como el proceso de especificar contenidos y métodos de un cargo y la forma en la que se relaciona con otros, de tal forma que se pueda satisfacer los requerimientos tecnológicos y organizacionales de la compañía, y a su vez, las necesidades sociales y personales de quien lo ejerce (Armstrong, 2003). Así como los colaboradores consideran importante lo que necesitan para avanzar a nivel profesional, es igualmente importante que las organizaciones entiendan a fondo su trabajo, que realicen el diseño del trabajo adecuado y comuniquen efectivamente los requerimientos de este a sus aspirantes (Schein & Van Maanen, 2016).

Diseñar correctamente las posiciones dentro de organizaciones como las de servicios compartidos puede llegar a ser un reto; por la naturaleza administrativa y operativa de los modelos de GBS donde se prioriza la eficiencia, se puede caer en el error de reducir la cantidad de habilidades requeridas para realizar una posición a tal punto que sea extremadamente tediosa de realizar (Reilly & Williams, 2016). Por ejemplo, que una persona en el equipo del HR Hub se dedique únicamente al ingreso de novedades en el sistema (Reilly & Williams, 2016). Lo anterior puede crear un problema a largo plazo en cuanto a desarrollo

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

y retención de personal, por lo que se debe encontrar un balance adecuado entre las tareas que se asignaran a los equipos en GBS y a los que se encuentran fuera del mismo. (Reilly & Williams, 2016).

Un estudio realizado por Qi et al. en el 2018 analiza la relación directa del diseño del trabajo con el compromiso de los colaboradores, su motivación y su desempeño a través del modelo de ecuaciones estructurales. Para esta investigación Qi et al. (2018) recolectaron 525 cuestionarios respondidos por colaboradores que trabajan en diferentes empresas de servicios, y se investigó acerca de sus experiencias laborales y la percepción que tenían de las mismas frente a los factores mencionados anteriormente. Los hallazgos comprueban que el diseño del trabajo tiene una fuerte correlación con el compromiso, la motivación y el desempeño de los colaboradores. A su vez, se encontró que el compromiso de los colaboradores está también relacionado con que el diseño de sus roles sea enfocado al servicio al cliente y tenga un soporte claro por parte de la organización (Qi et al., 2018).

Una vez se definen las posiciones, se deben crear las descripciones del cargo. Las descripciones de cargo son la herramienta que explica de manera detallada las tareas, deberes, funciones y responsabilidades del mismo (Society for Human Resource Management, 2023). Esta herramienta permite describir el tipo de trabajo a realizar, cómo debe realizarse, con qué frecuencia y propósito, y, adicionalmente cómo el cargo se relaciona con la misión y las metas de la compañía (Society for Human Resource Management, 2023).

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

Teniendo en cuenta lo anterior, lo ideal en GBS es que se diseñen posiciones que encajen con perfiles lo suficientemente expertos en el área requerida, pero con habilidades sociales amplias y sobre todo actitud de servicio, que, por lo general, son talentos difíciles de encontrar (Daub et al., 2017). Al momento de implementar una posición o cargo nuevo, la gestión del cambio es importante para poder ejecutar en tiempo reducido la transición al modelo GBS y poderla comunicar adecuadamente a sus usuarios y partes interesadas (Seabloom & Fullwood, 2017).

### **Gestión del Conocimiento**

Los modelos de GBS deben pensarse a largo plazo, para permitir que los cargos designados dentro del mismo puedan proveer el nivel de soporte y calidad que se espera. Una de las herramientas que hoy en día es utilizada para mantener vigente y en constante crecimiento a las organizaciones es la gestión del conocimiento o *Knowledge Management* (Shepherd & Cooper, 2020). El concepto de gestión del conocimiento se define como la experiencia, los valores, las creencias y la forma en particular en la que un individuo entiende y hace las cosas (Shepherd & Cooper, 2020). El conocimiento puede ser tácito (basado en la experiencia) o explícito (adecuadamente documentado y fácil de transmitir) (Shepherd & Cooper, 2020).

Ahora bien, la gestión del conocimiento, en términos prácticos se refiere al esfuerzo sistemático de permitir a la información y al conocimiento crecer, fluir y crear valor (O'Dell & Hubert, 2011). La clave de este concepto está en crear y administrar procesos que permitan

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

proveer el conocimiento correcto a las personas correctas, en el momento correcto y que les permita compartirlo y usarlo, de tal forma que ayude a incrementar el rendimiento de la organización. (O'Dell & Hubert, 2011).

En el caso particular de la compañía en la cual se enfoca en esta investigación, el equipo de GBS trabaja 4 de 5 días de manera virtual (modelo que se generó a partir de la pandemia del COVID-19), y da soporte enteramente virtual a sus clientes en todo América. Por esta razón, en este caso se examina la gestión del conocimiento bajo el enfoque de equipos virtuales puesto que como se mencionó anteriormente, GBS se caracteriza por sus operaciones multirregión (Wirtz et al., 2014). Existen varias definiciones para equipos virtuales, sin embargo, en su mayoría los autores definen a los equipos virtuales (EV) como equipos dentro de una organización o proyecto que se encuentran a distancia y en diferentes geografías, zonas horarias, estructuras organizacionales, países, culturas, así como en prácticas empresariales y tecnológicas (Chuboda et al, 2005).

La gestión del conocimiento en equipos virtuales empieza por las interacciones que los miembros de los equipos tienen entre sí, y la confianza que construyen en el proceso (Shepherd & Cooper, 2020). Autores como Nonaka y Takeuchi (1995) mencionan que estas interacciones deben ocurrir primero para después poder crear una cultura de compartir conocimiento. Sin embargo, los equipos virtuales rara vez cuentan con esta oportunidad y suelen perderse esa primera etapa de compartir conocimiento tácito (Shepherd & Cooper, 2020). En un estudio realizado por Gagné et al. (2019) con 394 participantes escogidos a partir de industrias del conocimiento en Australia y China, por medio del modelo de

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

ecuaciones estructurales corroboraron que el compartir conocimiento se relaciona con la manera en la que los colaboradores disfrutan del mismo y le dan significado a su labor. Por el contrario, cuando se ejerce presión externa y el colaborador siente que otros colaboradores dependen enteramente de él o ella para realizar su labor, se tiende a esconder (o no compartir) conocimiento (Gagné et al., 2019).

Por esta razón, el adecuado diseño del trabajo (Gagné et al., 2019) y las herramientas tecnológicas, propias del trabajo en equipos virtuales, deben ser aprovechadas para así poder tener un manejo del conocimiento efectivo, donde se fomente una cultura de crear y compartir el mismo en comunidad (Davenport & Prusak, 1998).

### **Entrenamiento en las organizaciones**

La definición de entrenamiento varía significativamente en la literatura existente dependiendo del acercamiento al tema, escuelas y punto desde el cual se le examine (Salas et al., 2012). En esta ocasión se definirá al entrenamiento en las organizaciones como la adquisición sistemática de conocimiento, habilidades y aptitudes (KSAs por sus siglas en inglés: Knowledge, Skills, Attitudes), las cuales en conjunto encaminan a la mejora de desempeño en un entorno en particular (Salas et al., 2006).

El entrenamiento se ha tornado cada vez más importante en las organizaciones puesto que un gran número de ellas reconocen la importancia del capital humano, y diferentes estudios teóricos y empíricos le atribuyen ser el centro de su ventaja competitiva (Bulut & Çulha, 2010).

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

Bulut y Culha en su estudio realizado en el 2010, decidieron corroborar los efectos del entrenamiento sobre el compromiso con las organizaciones, puesto que estudios anteriores tales como los de Ahmad & Bakar en 2003, Bartlett & Kang en 2004, Birdi et al. en 1997 y Sabuncuoglu en 2007, mostraban una fuerte correlación del soporte por parte de supervisores en cuanto al entrenamiento y capacitación, con el compromiso organizacional. El estudio de Bulut y Culha mencionado anteriormente trabajó con el sector hotelero en Turquía, donde 314 colaboradores de esta industria respondieron una encuesta la cual utilizó la escala de Likert para evaluar sus opiniones con respecto al entrenamiento organizacional. Por medio del modelo de regresiones múltiples, se evaluaron las siguientes 4 hipótesis:

H1: La percepción de motivación para realizar entrenamiento afecta positivamente el compromiso organizacional.

H2: La percepción del grado de acceso a entrenamiento afecta positivamente el compromiso organizacional.

H3: La percepción de los colaboradores sobre los beneficios obtenidos al realizar entrenamiento afecta positivamente su compromiso organizacional.

H4: La percepción del nivel apoyo para realizar entrenamiento afecta positivamente su compromiso organizacional.

Las 4 hipótesis anteriores individualmente lograron demostrar a manera de subdimensiones, así como en general lograron demostrar en este estudio que efectivamente

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

la percepción sobre el entrenamiento organizacional está fuertemente correlacionada con el compromiso organizacional (Bulut & Çulha, 2010).

En cuanto al entrenamiento organizacional en equipos globales y virtuales GVT, existen diferentes estrategias para abordar el entrenamiento de equipos, y se recomienda escoger la estrategia que más se alinee con las metas, objetivos, necesidades y configuración de cada uno (Sims et al., 2005). La organización que se estudia en esta investigación utiliza el método de *Team Leadership Development Training* o entrenamiento para el desarrollo de líderes de equipo, la cual se basa en tener una estructura organizacional con líderes en cada uno de sus equipos, que más que supervisores deben actuar como mentores, guías, y tener una comunicación fluida con todos los miembros del equipo para asegurarse de facilitar herramientas (tanto de entrenamiento, como tecnológicas, entre otros) para el buen desempeño del mismo (Lacerenza et al., 2015). Los líderes de cada equipo se aseguran de cumplir con las metas de desempeño por medio de la coordinación y discusión, antes, durante y después de realizar tareas o actividades (Lacerenza et al., 2015).

El entrenamiento que reciban los líderes debe ser debidamente diseñado teniendo en cuenta los retos que cada equipo enfrente, en particular si se trata de equipos virtuales (Lacerenza et al., 2015). Las personas en esta posición deben ser entrenadas para dar instrucciones claras, y se recomienda capacitar a los líderes para que cuestionen y discutan más con los miembros del equipo durante las sesiones informativas y no depender demasiado de comunicación unidireccional (Tannenbaum et al., 1998).

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

### **Comunicación organizacional en equipos virtuales y globales**

Los últimos años han sido marcados por el incremento del uso de la tecnología en el ámbito de la comunicación (Rodríguez-Fernández & Vázquez-Sande, 2019), especialmente desde la pandemia del COVID-19, que como en el caso de la organización que se examina en esta investigación, fue obligada a cambiar su modelo de trabajo presencial a un método completamente remoto durante dos años (Febrero 2020 hasta Abril 2023), y finalmente migró a modelo híbrido desde Mayo del 2023.

Existen dos tipos diferentes de equipos que usan el modelo de teletrabajo actualmente: los equipos que se originaron de manera remota, y los equipos que fueron forzados a trabajar de manera remota a partir de la pandemia (Maurer et al., 2022). Su principal diferencia radica en el tipo de interacción entre sí, pues los que fueron forzados a trabajar de forma remota tienen historial de trabajo en común en el mismo espacio físico y se les facilita la coordinación, el liderazgo y la comunicación (Maurer et al., 2022).

Newman et al. (2020) en su estudio realizado en una multinacional global de consultoría en Recursos Humanos, encuestaron 1.322 colaboradores en equipos virtuales, cuya característica principal debía ser tener al menos el 50% de sus miembros trabajando de manera virtual. De las respuestas recibidas, las calificadas para el estudio final fueron 399. Dicho estudio buscaba evaluar la percepción de los colaboradores sobre el uso de herramientas y técnicas de comunicación por parte de sus líderes, evaluar la percepción sobre la confianza que le tienen a los mismos y a la misma vez, se les pidió su percepción de

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

desempeño de sus equipos. Aun cuando pudieron comprobar una correlación moderada entre la percepción del uso de herramientas y técnicas de comunicación por parte de sus líderes y la percepción de desempeño de los equipos, no hubo una correlación significativa entre la comunicación de los líderes y el actual nivel de desempeño (usando la herramienta oficial de medición de desempeño de la compañía). En consecuencia, es importante remarcar que cualquier desviación en la comunicación de los líderes con sus equipos, o de los líderes con la compañía, puede resultar en la desconexión de los colaboradores con los objetivos de la organización (Newman et al., 2020).

Estos resultados son soportados a su vez por estudios anteriores, tales como Pfeffer y Sutton (1999) que discuten que parte del problema es que los líderes algunas ocasiones se comunican con sus equipos de forma excesivamente sofisticada o compleja, donde se pierde entendimiento por parte de sus equipos o se malinterpreta lo dicho.

Por esta razón, el entrenamiento en comunicación organizacional de los líderes en equipos virtuales debe enfocarse en los retos que estos mismos presentan, tales como: cómo llevar una comunicación efectiva de manera virtual y entrenamiento en las diferentes herramientas de comunicación existentes, entendiendo que la comunicación en estos equipos se da de manera sincrónica (videollamadas, llamadas y reuniones) y asincrónica (correo electrónico) (Strauss & Olivera, 2001).

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

### **Medición de Satisfacción del Cliente**

Para poder entender mejor las necesidades del cliente (en este caso interno, ya que se refiere al resto de la compañía) y cumplir con las expectativas sobre los diferentes servicios que GBS tiene para ofrecer, se deben implementar medidas para asegurar la satisfacción de los mismos (Daub et al., 2017). Dos de las acciones más comunes son: generar métricas o indicadores de satisfacción y adherirlas a los objetivos organizacionales, y, adicionalmente enviar encuestas de satisfacción regularmente, lo cual les dará a los miembros de los equipos de GBS visibilidad sobre su desempeño y poder actuar de manera rápida en caso de que las necesidades de sus usuarios estén cambiando (Daub et al., 2017).

Dentro de las métricas establecidas se generan los Service Level Agreements (SLAs) o acuerdos de nivel de servicio, que le permiten al cliente y al proveedor, en este caso GBS, establecer expectativas sobre los servicios brindados teniendo en cuenta también las necesidades del negocio (Marciniak, 2013). Los SLAs pueden tener varios indicadores, pero los más dicientes suelen ser el tiempo de respuesta y la calidad de las mismas (Marciniak, 2013).

Un cliente satisfecho, no solamente es el que vuelve a usar los servicios que adquirió, sino el que está dispuesto a compartir con sus colegas, amigos o familia la experiencia que tuvo y así recomendarla (Mittal & Kamakura, 2001). Uno de los métodos utilizados es el Net Promoter Score (NPS), que mide la probabilidad de que un cliente recomiende o no los

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

servicios adquiridos, y debe utilizarse más como una herramienta de operación y sostenimiento de las compañías, que como una herramienta de mercadeo (Reichheld, 2003).

Reichheld (2003) en sus estudios luego de evaluar más de 400 compañías de 28 industrias distintas (energía y materiales, financieras, farmacéuticas, dispositivos médicos, consumo masivo, entre otros) encontró que la mediana de NPS era del 16% lo cual significa bajo índice de satisfacción, sin embargo, menciona también que compañías con altas referencias satisfactorias tales como eBay y Amazon, contaban con un NPS de 75 a 80%, y concluye que las para las compañías que quieran gozar de la lealtad de sus clientes y los beneficios que esto conlleva, esta debería ser la meta.

Adicionalmente, estudios empíricos tales como los de Da Silva (2018), Anderson, et al., (1994) y Athanassopoulos, et al., (2001), validan que la satisfacción del cliente afecta positivamente el NPS, puesto que un cliente satisfecho tiene más probabilidades de recomendar positivamente un servicio y, por consiguiente, convertirse en promotor (Da Silva, 2018). El equipo de GBS en la organización que se estudia en esta investigación usa el NPS y los indicadores como tiempo de respuesta y satisfacción por interacción para conocer su desempeño y relación con sus clientes desde todos los ángulos posibles.

### **Contexto Organizacional**

La organización objeto de la presente investigación, tiene presencia en más de 100 países y cuenta con más de 95.000 colaboradores a nivel mundial, cuya variedad excede 150 nacionalidades. Actualmente, uno de sus centros GBS opera en Bogotá, Colombia y provee

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

servicios a todos los colaboradores de la compañía que operan en norte, sur y centro América.

Dentro de la organización de GBS, se encuentra el centro de soporte de Recursos Humanos o HR Hub, el cual será el foco de esta investigación.

En el caso particular del HR Hub, los servicios que se prestan a cada uno de los países a los que da soporte son: nómina y transacciones, vinculación y desvinculación de colaboradores, visas e inmigración, reubicación de personal, y por último el servicio de soporte a las herramientas y sistemas que conciernen a recursos humanos.

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

### **5. Método**

#### **5.1 Diseño**

Mixto, cuantitativo y cualitativo de corte explicativo. Es un diseño de dos fases, en donde los métodos cuantitativos y cualitativos son implementados en secuencia. En este caso se inicia con una revisión de datos secundarios de corte cuantitativo seguido por una segunda recolección de datos primarios cualitativos. De tal manera, los datos cualitativos se utilizan para elaborar o refinar los datos cuantitativos iniciales (Creswell, 2009).

#### **5.2 Fase Cuantitativa**

##### **5.2.1 Muestreo**

Para la fase cuantitativa de este estudio se usará el análisis de datos secundarios, el cual se basa en la recolección de datos ya existentes recogidos por otros investigadores u otros entes privados o públicos, con objetivos particulares (Scribano & Sena, 2009). Esta investigación en particular usó información de la compañía en estudio, que fue recolectada y analizada por la gerencia de GBS, la cual contiene indicadores de desempeño de las operaciones y el NPS del HR Hub en Bogotá, Colombia.

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

### *5.2.2 Materiales*

**Net Promoter Score.** Los datos secundarios utilizados en esta investigación fueron facilitados por el equipo de Integridad de las Operaciones y manejo de conocimiento (OI) del HR Hub en Bogotá. La primera parte de los datos fueron los resultados del Net Promoter Score (NPS) de Enero a Junio de 2022, los cuales son obtenidos a partir de dicha encuesta que en este caso contiene 3 preguntas: la primera es si la persona ha usado alguna vez los servicios de GBS HR o si se considera su usuario, la segunda es qué tanto recomendaría sus servicios a un colega (donde se muestra en escala de Likert de 0 a 10, siendo 0 muy poco probable y 10 muy probable), y la tercera es una pregunta abierta acerca de la razón de la calificación y qué podrían hacer para mejorar la experiencia (ver Figura 1).

Con estas respuestas, el método de NPS clasifica a sus usuarios como detractores si su puntaje es de 0 a 6, neutrales 7 y 8, y promotores 9 y 10. Finalmente, para conocer el NPS total se usa la formula a continuación:  $NPS = \# \text{ Promotores} - \# \text{ Detractores}$  (Garrity, 2010).

Por razones de confidencialidad, los resultados originales no serán compartidos en este documento, sin embargo, un consolidado de los mismos se puede encontrar en la sección de resultados.

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

### Figura 1

#### Encuesta Net Promoter Score – GBS HR

\*Requerido

1. ¿Ha usado alguna vez los servicios que ofrece GBS HR o se considera su cliente?\*

Si \_\_\_ No \_\_\_

2. ¿Recomendaría usted los servicios de GBS HR a sus colegas? \*

Responda con base en su experiencia general

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Muy poco probable
Muy probable

3. ¿Cuál es la principal razón del puntaje anterior y que es lo que podríamos hacer para mejorar nuestros servicios?

*Nota.* Adaptado al español de la encuesta original que aplica la compañía en estudio.

**Indicadores de Desempeño.** Adicionalmente, el equipo de OI facilitó los resultados de los indicadores de desempeño (obtenidos a partir de las encuestas de satisfacción y datos de la plataforma digital), recolectados también durante el primer semestre de 2022. El HR Hub ofrece la posibilidad de responder la encuesta por cada caso finalizado al usar sus servicios. La plataforma digital donde GBS interactúa con sus clientes tiene dos secciones principales por cada Hub: requerimientos creados y elementos activos. Dentro de los elementos activos se encuentran las secciones de tareas donde al usuario se le da la posibilidad de aceptar o no la resolución de un caso, y la sección de “feedback” o retroalimentación donde se encuentran las encuestas de satisfacción.

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

La encuesta de satisfacción usa la escala de Likert para evaluar la experiencia a cada caso en particular. El método de la escala de Likert usa un conjunto de afirmaciones o juicios para medir la reacción del usuario frente a un caso particular, donde se evalúa qué tanto se está de acuerdo o no con cada uno, ya sea en una escala de 1 a 3, a 5 o a 7 (Sampieri et al, 2014). En el caso de esta organización, se usan dos preguntas y la escala de 1 a 5 como se observa en la figura 2 a continuación:

### Figura 2

#### Encuesta de satisfacción del cliente - HR Hub

\* Indica campo requerido

**Encuesta de Satisfacción – RR. HH**

\* ¿Se prestó el servicio en tiempo oportuno?

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy Satisfecho
				

\* ¿Qué tan satisfecho está usted con la calidad y lo completo de la respuesta obtenida?

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy Satisfecho
				

*Nota.* Adaptado al español de la encuesta original que aplica la compañía en estudio.

Por razones de confidencialidad, los resultados originales no serán compartidos en este documento, sin embargo, un consolidado de los mismos se puede encontrar en la sección de resultados.

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

### ***5.2.3 Participantes***

Los participantes de esta fase provienen del continente americano, y se dividen en dos de acuerdo con el tipo de encuesta realizada. Por medio de la metodología de NPS se recolectaron 393 respuestas, de las cuales el 6.7% provienen del equipo de RR. HH y el 93.3% restante a los demás colaboradores de la compañía.

En cuanto a las respuestas de la encuesta de satisfacción del cliente, se obtuvieron en total 387 para todos los países de América, de las cuales el 44% pertenecen a Norteamérica, el 25% a Centroamérica y el 31% a Suramérica. Estas respuestas incluyen usuarios tanto del equipo de RR. HH como del resto de colaboradores de la organización ya que no segregan tipo de rol.

### ***5.2.4 Procedimiento***

Luego de obtener los datos iniciales, se procedió a hacer el análisis secundario de los mismos para poder obtener información relacionada con la percepción de la efectividad de la implementación del modelo organizacional GBS en la compañía en Norte, Centro y Suramérica.

El primer análisis se realizó con los resultados del NPS, donde los datos iniciales muestran todas las respuestas de la encuesta, tanto la parte numérica como el comentario adicional (que ha sido previamente clasificado en categorías). La tabla de resultados original incluye también datos demográficos de los participantes tales como tipo de rol y unidad de negocio a la que pertenecían.

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

Para términos prácticos de la investigación, se determinó que el NPS de la población que incluye colaboradores del equipo de RR. HH, debía estar separado del NPS obtenido del resto de los colaboradores, pues, aunque ambos son clientes internos, son dos tipos diferentes de clientes por su perspectiva y razones de uso del servicio. Así pues, se procedió con el cálculo del NPS para el equipo de RR. HH y el NPS para el resto de la población.

El segundo análisis secundario se realizó a partir de los resultados de las encuestas de satisfacción del cliente, cuyos datos muestran el puntaje de satisfacción por cada una de las interacciones con el HR Hub, y datos demográficos como ubicación geográfica. Adicionalmente, acompañados de la información recolectada de la plataforma digital donde el HR Hub opera, el equipo de GBS obtuvo el número de requerimientos recibidos, el tiempo que se tomaron para completarlos y número de encuestas respondidas por parte de los usuarios. Con lo anterior, se agruparon cada uno de estos ítems por país, y se determinó el nivel de confianza del resultado de satisfacción del cliente que actualmente se tiene de referencia para cada uno de ellos.

### **5.3 Fase Cualitativa**

#### ***5.3.1 Muestreo***

No probabilístico, por conveniencia. El muestreo no probabilístico es una técnica donde el investigador selecciona los elementos de la muestra a juicio personal, y en el caso particular del modelo no probabilístico por conveniencia los elementos de la muestra son

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

elegidos intencionalmente (Alperin & Skorupka, 2014). En investigaciones de carácter cualitativo, ocasionalmente se emplean muestras no aleatorias donde se aplican criterios distintos para seleccionar a los participantes, y se busca que los mismos se representen por si solos (Salamanca & Martin-Crespo, 2007).

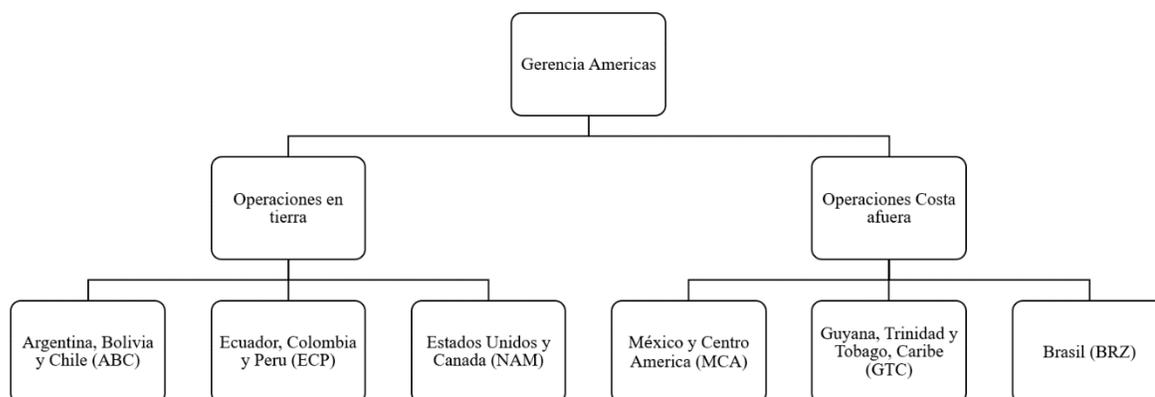
En esta fase, y basados en los datos/categorías de la fase cuantitativa, se crearon diferentes categorías (i.e., Ubicación Geográfica, Recursos Humanos en las locaciones, y GBS HR HUB) con el fin de explicar a fondo los diferentes tipos de clientes que tiene el HR Hub de GBS.

**Ubicación Geográfica.** En cuanto a la primera categoría, está destinada a colaboradores en general de la compañía. Se hicieron 6 subgrupos que se determinaron según su ubicación geográfica principalmente (ver Figura 3) y el rol que desempeñan, asegurando variedad en los mismos. Aquí se tuvo en cuenta si los colaboradores trabajan en campo o en oficina y si son gerentes o no. Los subgrupos se dividieron de la siguiente forma: Colaboradores de Ecuador, Colombia y Perú (ECP EE), colaboradores de Argentina, Bolivia y Chile (ABC EE), colaboradores de México y Centro-América (MCA EE), colaboradores de Estados Unidos y Canadá (NAM EE), colaboradores de Guyana, Trinidad y Tobago y el Caribe (GTC EE) y finalmente colaboradores de Brasil (Brasil EE).

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

**Figura 3**

*Estructura organizacional general - Américas*



**Recursos Humanos en las Locaciones.** La segunda categoría se trata de los grupos focales que incluyen colaboradores que hacen parte del equipo de Recursos Humanos RR. HH en las locaciones que se mencionan en la Figura 3. Se determinaron 5 subgrupos: representantes de RR. HH de Norte América (NAM HR), representantes de RR. HH de Argentina, Bolivia y Chile (ABC HR), representantes de RR. HH de Brasil (Brasil HR), representantes de RR. HH del resto de países de Latinoamérica (LAM HR) y por último gerencia de RR. HH para Norte, Centro y Suramérica (HRM).

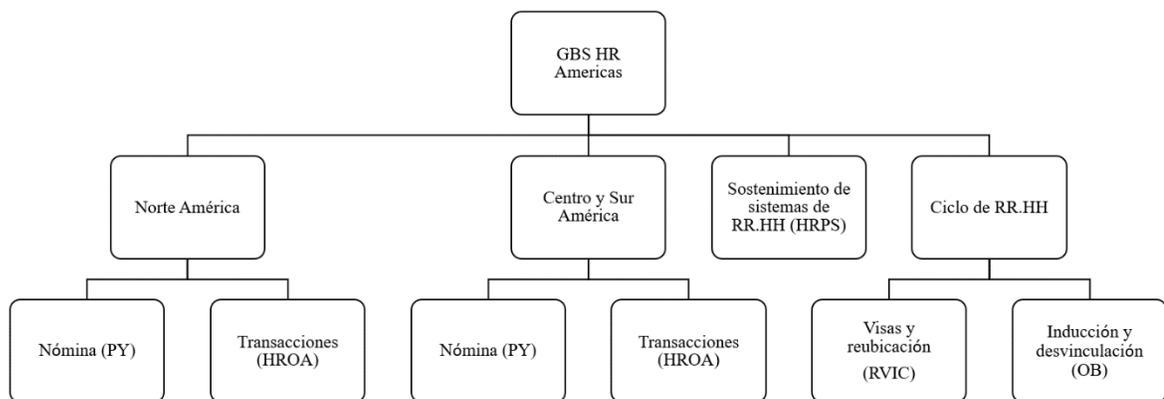
**GBS HR Hub (Global Business Services).** Por último, se creó la categoría de los colaboradores que hacen parte del HR Hub. A diferencia del equipo de RR. HH en las locaciones, el equipo del HR Hub se encuentra dentro de la organización de servicios compartidos globales o GBS. Esta categoría se dividió teniendo en cuenta los roles que desempeñan los colaboradores dentro de su área como se observa en la Figura 4. Los 5

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

subgrupos fueron: Analistas de nómina (PY), Analistas de transacciones (HROA), Analistas de sistemas (HRPS), Analistas de visas y reubicación (RVIC), y Analistas de inducción y desvinculación (OB).

### Figura 4

*Estructura organizacional GBS HR – Américas*



### 5.3.2 Materiales

Para la fase cualitativa de este proyecto de investigación se utilizó el método de grupos focales, que tal y como su nombre lo indica, consiste en convocar personas a una conversación en grupos pequeños, enfocada en un tema o temas particulares relacionados con la materia a estudiar (Wilkinson, 2004). El propósito de los grupos focales es recolectar información acerca de la percepción de las personas sobre los temas elegidos, de manera más rápida y a la vez poder proporcionar a los participantes con un ambiente seguro y de confianza para poderse expresar libremente al respecto (Onwuegbuzie et al., 2011).

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

### 5.3.3 Participantes

El análisis cualitativo de este estudio se realizó con 102 participantes, que se encuentran ubicados geográficamente en el continente americano, distribuidos en geo zonas pertenecientes a Norteamérica, Suramérica, Centro América y el Caribe. De dichos participantes, el 62% fueron mujeres y 38% hombres. En total, se realizaron 16 grupos focales y la distribución de sus participantes se muestra en la tabla 1 a continuación.

**Tabla 1**

#### *Distribución de participantes por grupo focal*

<b>Categoría</b>	<b>Grupo</b>	<b>Número de Participantes</b>
1. Colaboradores en general	ECP EE	8
	ABC EE	7
	MCA EE	8
	NAM EE	8
	GTC EE	6
	BRL EE	7
2. Equipos de RR. HH Local	NAM HR	5
	ABC HR	6
	BRL HR	6
	LAM HR	7
	HRM	6
3. GBS HR	PY	5
	HROA	6
	HRPS	6
	RVIC	6
	OB	5
	<b>TOTAL</b>	<b>102</b>

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

**Categoría 1.** La primera categoría de grupos focales que incluyó a los colaboradores en general de la compañía tuvo 8 participantes en el grupo de Colaboradores de Ecuador, Colombia y Perú (ECP EE). El grupo de Argentina, Bolivia y Chile (ABC EE) contó con 7 participantes, al igual que el grupo de México y Centro-América (MCA EE). El grupo de colaboradores de Estados Unidos y Canadá (NAM EE) contó con 8 participantes, los colaboradores de Guyana, Trinidad y Tobago y el Caribe (GTC EE) fueron 6, y finalmente colaboradores de Brasil (Brasil EE) con 7 participantes.

**Categoría 2.** Adicionalmente, en la segunda categoría de grupos focales, RR. HH en las locaciones, los participantes se dividieron de la siguiente forma: representantes de RR. HH de Norte América (NAM HR) con 5 participantes, representantes de RR. HH de Argentina, Bolivia y Chile (ABC HR) con 6 participantes, representantes de RR. HH de Brasil (Brasil HR) con 6 participantes, representantes de RR. HH del resto de países de Latinoamérica (LAM HR) con 7 participantes y por último gerencia de RR. HH para Norte, Centro y Suramérica (HRM) con 6 participantes.

**Categoría 3.** Para la categoría de GBS, los participantes de los 5 subgrupos se dividieron en Analistas de nómina (PY) con 5 participantes, Analistas de transacciones (HROA) con 6 participantes, Analistas de sistemas (HRPS) con 6 participantes, Analistas de visas y reubicación (RVIC) con 6 participantes, y Analistas de inducción y desvinculación (OB) con 5 participantes.

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

### ***5.3.4 Procedimiento***

Después de analizar la información de la fase cuantitativa e identificar que no era lo suficientemente robusta para poder obtener un panorama real del estado del servicio que presta el HR Hub, se decidió implementar una metodología de grupos focales que ayudaría a complementarla. Dada la complejidad y extensión de esta fase cualitativa, se explicarán las etapas de desarrollo a continuación.

**Etapa 1: Definición de Participantes y Contenidos de Grupos Focales.** En conjunto con la gerencia y contando con su aval, se discutieron los resultados de la fase cuantitativa y se determinó que los grupos focales debían realizarse teniendo en cuenta dos tipos de clientes: las locaciones de RR. HH en los diferentes países (ver figura 2) y los demás colaboradores de la compañía, ya que los colaboradores de RR. HH en las locaciones aun cuando también son clientes de GBS, hacen parte de un mismo equipo con el HR Hub y su percepción del servicio es distinta, pues la interacción entre ambos hace parte de sus funciones.

Adicionalmente, para poder tener una perspectiva holística de la situación actual del HR Hub de GBS, los colaboradores que hacen parte del mismo también debían hacer parte del estudio en esta segunda fase, con el propósito de obtener su punto de vista y así poder determinar un plan de acción a futuro que se encargue de solucionar y mejorar procesos desde la raíz.

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

Para definir qué tipo de participantes debían ser incluidos en cada uno de los grupos focales, se utilizó información obtenida a través de la herramienta digital donde el HR Hub de GBS presta sus servicios. Esta información contiene datos demográficos de cada uno de los usuarios tales como país de asignación, idioma nativo, antigüedad en la compañía y rol que desempeñan. Adicionalmente, se puede obtener información sobre recurrencia de uso de la herramienta y el tipo de requerimientos por el cual el usuario recurrió a la misma.

Parte del buen desarrollo de las discusiones en los grupos focales se basa en la composición de los grupos mismos, pues deben ser cuidadosamente seleccionados para evitar que los participantes se cohíban ya sea por diferencia de niveles jerárquicos, falta de exposición al tema en mención, entre otros (Hennink, 2014). Por esta razón, en conjunto con los datos mencionados anteriormente, la información para seleccionar los participantes se complementó con los reportes demográficos de todo el personal de cada país en América donde la compañía tiene presencia, para asegurar que se estuvieran incluyendo diferentes tipos de roles, diferentes niveles de antigüedad en la compañía y jerarquía, y, particularmente, asegurar que los miembros de cada grupo hablaran el mismo idioma.

Una vez definido el tipo de participantes, y junto con los resultados de la fase inicial, se determinó el enfoque que debía tener cada guía de discusión. Durante la fase cuantitativa, los resultados indicaron que los índices de insatisfacción más recurrentes estaban relacionados principalmente con el tiempo de respuesta (30%), la calidad de las mismas (15%) y la falta de comunicación (20%). De acuerdo con lo anterior, las preguntas de la discusión central fueron diseñadas para identificar qué tanto se conoce de los servicios de

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

GBS HR en la compañía y la percepción del servicio. Mientras que las preguntas de discusión central para los grupos que contienen participantes que hacen parte del equipo de RR. HH en las locaciones y dentro de GBS HR, se enfocaron principalmente en la percepción de la calidad de los servicios que ofrece GBS HR y la definición de roles y responsabilidades entre RR. HH en la locación y RR. HH en el HR Hub luego de su implementación.

**Etapa 2: Reclutamiento de Participantes.** Al tener listo el diseño de los grupos focales, se evaluaron las listas de posibles colaboradores que harían parte de los mismos y se envió la invitación por medio de correo electrónico institucional para participar de manera voluntaria. En dicha invitación se explicó la razón de la realización de los grupos focales, haciendo hincapié en la intención de escucharlos para generar acciones de mejora continua en el modelo de soporte que presta el equipo de Recursos Humanos. De esta forma se facilitó la aceptación para participar, pues el tiempo invertido de cada uno de los participantes se traduciría en un mejor servicio para ellos. Se les hizo seguimiento y se confirmó asistencia con cada uno de los seleccionados para asegurar un número ideal por grupo, y, en total, esta investigación contó con 102 participantes.

**Etapa 3: Desarrollo de Grupos Focales.** Desde el momento en el que la gerencia del HR Hub de GBS aceptó proceder con esta investigación, el gerente asignó un equipo que ayudaría a la realización de esta, especialmente en la fase de recolección de datos. Este equipo es el encargado de la integridad de las operaciones y manejo de conocimiento en el HR Hub de GBS Américas (Operations Integrity OI), y parte de su rol incluye realizar auditorías y generar estrategias de mejora continua. Por esta razón, dos de sus integrantes hicieron parte

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

de los moderadores de los grupos focales y otro, facilitó la toma de nota durante todas las sesiones.

Para la realización de los grupos se contó con 4 moderadores en total y se distribuyeron de acuerdo con el idioma de desarrollo del grupo focal. Los grupos focales se desarrollaron en 3 idiomas: inglés, español y portugués. A cada grupo focal se le asignó el idioma de acuerdo con la ubicación geográfica de sus participantes y sus idiomas nativos, pues de esta manera se facilitaría la comprensión de las discusiones y participación activa en las mismas.

Las sesiones inicialmente se programaron de 45 minutos cada una, a pesar de ello, en ocasiones se extendieron a una hora cuando los participantes así lo querían. Se agendaron de 2 a 4 sesiones por semana, teniendo en cuenta la disponibilidad tanto de los participantes como de los moderadores. Los 16 grupos focales se realizaron usando reuniones virtuales en Microsoft Teams comenzando en junio 5 de 2022 y tomó un mes y 17 días para completarlos.

El protocolo que se sugirió para todas las sesiones incluía la presentación de los moderadores, la explicación del propósito del estudio, la dinámica del ejercicio y reglas básicas de la sesión, y, para cerrar la introducción, la presentación de los participantes. Luego, se proseguía con las preguntas de eje central del estudio las cuales tomaban la mayoría del tiempo de la sesión, y al cierre se agradecía a los participantes por atender y participar abiertamente.

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

### **6. Aspectos Éticos**

La recolección de datos para esta investigación se desarrolló bajo principios de participación voluntaria y confidencialidad.

### **7. Resultados y análisis**

De acuerdo con el análisis de la fase cuantitativa, estadísticamente no se cuenta con la suficiente información por país para poder determinar la real percepción de la efectividad del HR Hub de GBS. Por esta razón, se determinó que la fase cualitativa de esta investigación debía obtener información adicional y más profunda, y así poder determinar con ambos resultados el verdadero sentimiento de los usuarios luego de la implementación del modelo de GBS en la compañía. Los resultados de ambas fases se describen a continuación.

#### **7.1 Fase cuantitativa:**

Para obtener resultados estadísticos confiables y representativos de una población, se busca tener un tamaño de muestra que logre representar al grupo completo de personas que se investigan, y así mismo poder asignar el nivel de confianza que se quiera tener en los resultados obtenidos, y definir el margen de error aceptable en el estudio (Qualtrics, 2023). El nivel de confianza se refiere al porcentaje de la muestra que se esperaría que cumpliera con los resultados exhibidos o el riesgo que se asume al mostrar los resultados (Vallejo, 2012). El nivel de confianza habitual es de 95% (Vallejo, 2012).

Teniendo en cuenta los datos de las encuestas realizadas por el equipo de GBS, y dado el bajo número de respuestas a comparación del número interacciones totales (3249) durante

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

el primer semestre del 2022, en ningún país el puntaje de satisfacción del cliente que se ve como resultado supera un nivel de confianza de 55%, como se muestra en la tabla 2.

El objetivo de la organización es contar con un índice de satisfacción del cliente mayor o igual a 4.5 de un total de 5. Este indicador hace parte de los objetivos de desempeño de todos los miembros del equipo del HR Hub, no obstante, es difícil determinar si los datos obtenidos por la organización son del todo dicentes de la realidad por su bajo nivel de confiabilidad.

**Tabla 2**

### *Nivel de confianza en los resultados de evaluación de satisfacción del cliente*

<b>País</b>	<b># Requerimientos</b>	<b># Encuestas respondidas</b>	<b>CSAT*</b>	<b>Nivel de confianza</b>
Argentina	212	36	4.7	27%
Bolivia	32	7	4.8	21%
Chile	1	0	0	0%
Brasil	328	26	3.4	16%
GTC	146	15	4.1	14%
México	334	82	4.8	49%
Canadá	206	31	4.8	24%
US	1413	138	4.3	55%
Colombia	477	42	4.6	22%
Ecuador	98	10	4.1	13%
Perú	2	0	0	0%

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

*Nota.* El nivel de confianza encontrado para los datos iniciales se basa en un tamaño de muestra ideal con 5% de margen de error y 90% de confiabilidad. \*Las siglas CSAT hacen referencia al índice de satisfacción del cliente o “Customer Satisfaction” por sus siglas en inglés.

Con respecto a los niveles de servicio acordados entre el HR Hub y el negocio (los usuarios), la compañía estableció que de acuerdo con el tipo de requerimiento recibido el tiempo de respuesta varía. En caso de requerir asistencia del equipo de nómina se estiman 4 días hábiles, en cuanto a los requerimientos que necesitan asistencia de IT se estiman 5 días hábiles y para el resto se estiman 3.

El SLA que es el indicador principal se refiere al tiempo de resolución, y se encontró que en promedio el 77.3% de las veces se cumplió con el nivel de servicio acordado (ver tabla 3). El objetivo de la organización es cumplir con su tiempo de respuesta al menos el 70% de las veces, sin embargo, de acuerdo con los resultados de la encuesta de satisfacción inicial, las respuestas tardías siguen siendo la razón principal por la cual decrece el puntaje de satisfacción del cliente total.

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

**Tabla 3****Resultados SLA enero a junio 2022**

<b>Pais</b>	<b>TTR</b>	<b>SLA</b>
<b>Argentina</b>	2.07	81.60%
Bolivia	1.31	90.20%
Chile	2.5	100.00%
Brazil	4.87	58.20%
GTC	5.3	51.70%
Mexico	2.46	76%
Canada	1.07	93.80%
US	3.22	70.20%
Colombia	1.8	85.80%
Ecuador	1.62	83.40%
Peru	4.42	60%

*Nota.* TTR se refiere a “Time To Resolve” o tiempo de cierre en días hábiles del requerimiento. SLA se refiere a “Service Level Agreement” o nivel de servicio acordado entre GBS y sus clientes.

Por otro lado, el puntaje de NPS esperado en GBS HR a nivel global es 32+. En este caso, el NPS obtenido en GBS Américas de enero a junio de 2022 fue de 23 para el equipo de RR. HH, y para el resto de los colaboradores fue de 35. La tabla 4 ilustra los puntajes de NPS en detalle.

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

**Tabla 4***Resultados consolidados de Net Promoter Score*

<b>Grupo</b>	<b>RR. HH</b>	<b>Otros*</b>
# Respuestas	26	367
Detractores	6	60
Neutrales	8	119
Promotores	12	188
NPS	23	35

*Nota.* \*Otros se refiere a los demás participantes de la compañía que no hacen parte del equipo de RR. HH.

En ambos casos, tanto los resultados de las encuestas de satisfacción del cliente como los del NPS, tienen muy pocas respuestas a comparación del volumen de usuarios. Por esta razón, se considera que no son representativos y se deben complementar para poder tomar una determinación acerca de la percepción de efectividad de la implementación del modelo de GBS en el continente americano.

**7.2 Fase cualitativa:**

La realización de grupos focales fue fundamental en esta investigación, ya que con ello se pretende profundizar en los resultados obtenidos en la fase cuantitativa. Los resultados obtenidos de los grupos focales indicaron los siguientes problemas recurrentes en

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

los servicios que presta el HR Hub: la ambigüedad en la asignación de roles y responsabilidades que cada persona realiza dentro del mismo, falta de gestión del conocimiento y entrenamiento a las personas que van a prestar los servicios y falta de comunicación a nivel general. El desarrollo de la narrativa y categorización de dichos problemas recurrentes siguió lineamientos de análisis temático.

Por motivos de confidencialidad y manejo de la información interna, el reporte de los datos cualitativos presentado a continuación es una versión condensada de la totalidad de los datos obtenidos.

### ***Ambigüedad en la Asignación De Roles y Responsabilidades***

Una de las temáticas que se trató tanto en los grupos focales de RR. HH en las locaciones, como en los grupos de colaboradores del HR Hub, fue la claridad de funciones en cada uno de sus roles y las responsabilidades que conllevan. Este tema causó revuelo especialmente en los grupos que contaban con colaboradores del HR Hub, y las opiniones varían bastante de un grupo a otro. Los Analistas de Visas y Reubicación (RVIC) sostuvieron que sus roles están claramente definidos y establecidos tanto dentro de su mismo equipo, como con los demás. Sin embargo, sus actividades están tan delimitadas que los participantes expresaron que sienten desconexión del resto de su equipo en GBS. Sobre este tema, uno de los participantes mencionó que *“por la línea de reporte, estamos muy separados del resto del HR Hub”*, haciendo referencia a la estructura organizacional.

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

Por otro lado, los Analistas de Transacciones (HROA) expresan todo lo contrario, y sostienen que no hay una clara definición de sus responsabilidades. Una de las analistas con más antigüedad en dicho equipo manifestó que recientemente hubo una reorganización en los roles y la estructura organizacional, y sostuvo que *“incluso cuando se hizo la reorganización, los managers no tuvieron en cuenta la cantidad de procesos que teníamos que coordinar y no se dieron direcciones específicas en todos los casos, nos tocó entre nosotros decidir algunos”*. Durante la conversación, varios de ellos mencionaron que deben interactuar y colaborar con tantos equipos tanto fuera como dentro del HR Hub, que se pierde claridad sobre quien cae la responsabilidad de sus procesos, en ocasiones afectando el resultado de los mismos.

Un claro ejemplo de lo anterior, que se trajo a colación constantemente en la mayoría de los grupos fue el proceso de transferencias internacionales, donde se evidencia la coordinación requerida entre los equipos de RR. HH en la locación, y todos los equipos del HR Hub de GBS. En medio de la sesión que se llevó a cabo con los equipos de RR. HH local, un comentario recibido por parte de uno de los representantes de RR. HH en Suramérica fue: *“El proceso de transferencias internacionales no es muy eficiente, hay mucha gente involucrada y la comunicación no es fácil”*.

Similar a los participantes del grupo de Analistas de transacciones en el HR Hub (HROA), los participantes de grupos focales de los equipos de RR. HH en las locaciones mencionan que cuando deben interactuar con el HR Hub, en algunos de los procesos que los involucran a ambos sus responsabilidades no están claramente definidas. Otra participante,

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

también parte del equipo de representantes de RR. HH en Latinoamérica, mencionó que *“como hay muchos procesos nuevos constantemente, los roles no se definen ahí mismo”*. De igual manera, un gerente de RR. HH perteneciente al grupo de Norteamérica menciona que las responsabilidades definitivamente no están bien delimitadas, pero expresó que cuando el HR Hub toma la iniciativa de liderazgo en alguno de sus procesos en común *“les encanta”*.

Finalmente, al conocer la perspectiva de los colaboradores en general de la compañía, se evidencia que la ambigüedad de roles y responsabilidades en ambos equipos de RR. HH (tanto en las locaciones como en el HR HUB) afecta la experiencia y satisfacción del usuario final. En los grupos focales realizados con ellos, que son sus clientes, varios mencionaron que no es claro a quién deben contactar en caso de requerir soporte por parte del equipo de Recursos Humanos, si al HR Hub o al equipo de RR. HH local. Con lo anterior podemos encontrar similitud a los resultados que Daub et al. (2017) encontraron en la encuesta que realizaron para McKenzie Digital, puesto que la falta de alineación entre GBS y las unidades de negocio, resaltó como uno de los obstáculos críticos que las empresas participantes reconocen que previene la entera satisfacción de los usuarios del modelo organizacional de servicios compartidos globales o GBS.

### ***Gestión del conocimiento y entrenamiento:***

Durante las conversaciones que se llevaron a cabo en los grupos focales en la categoría de colaboradores que hacen parte del HR Hub, uno de los temas más recurrentes

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

fue el proceso de entrenamiento del personal. Al indagar con los participantes se encontró que la rotación de personal es alta, y, basados en parte de la información obtenida en la fase cuantitativa de esta investigación, al momento de realizar los estudios el 52% del personal de este equipo contaba con 2 años de antigüedad o menos en la compañía. Por esta razón, el proceso de entrenamiento es un tema de vital importancia para ellos.

En la sesión con el grupo focal de los Analistas de transacciones (HROA) y Analistas de nómina (PY), uno de los participantes que al momento de realizar el estudio contaba con 5 años de antigüedad en la compañía, mencionó *"No hay buena gestión del conocimiento, cuando alguien viene no hay un proceso estándar y depende de cuándo el mentor, que casi siempre es el más senior del equipo, tenga tiempo"*. Al hacer preguntas de seguimiento luego de esta afirmación, el resto de los participantes estuvieron de acuerdo e incluso expresaron que los entrenamientos y capacitaciones al nuevo personal son *"muy limitados"* por el poco tiempo que disponen para hacerlos. En el resto de los grupos focales con colaboradores de GBS HR, las respuestas fueron similares.

Según la información obtenida en el grupo focal con el equipo de Analistas de Sistemas (HRPS), parte fundamental del proceso de entrenamiento y desarrollo del personal de recursos humanos se basa en la realización de un curso diseñado por la compañía, el cual va dirigido a colaboradores recién egresados o comenzando sus carreras profesionales, y, se estima que se complete de 3 a 5 años desde su inicio. Los participantes reconocieron que el propósito de este curso es válido e incentiva a los colaboradores a querer avanzar en la organización. Una de ellas dijo *"es una muy buena opción si quieres hacer carrera acá"*. La

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

participante, con dos años de antigüedad, en ese momento llevaba dos niveles completados del curso. Sin embargo, su comentario desató polémica entre los participantes; algunas de las declaraciones subsiguientes fueron *“el programa de entrenamiento es demasiado largo y está desactualizado”* y *“son buena opción, pero nunca hay tiempo para realizarlos dentro del horario laboral, al menos no en el HR Hub”*. Dicha discusión se extendió casi al doble del tiempo estimado, pues la mayoría de sus participantes tuvieron disponibilidad y quisieron compartir abiertamente sobre este tema que llamó su atención en particular. Esta discusión sobre el entrenamiento y plan de carrera en la organización soporta los resultados obtenidos en estudios anteriores, especialmente el estudio de Bulut & Çulha (2010), el cual demuestra que existe una fuerte correlación entre la percepción de acceso, soporte, beneficios y motivación para realizar entrenamiento y el compromiso organizacional.

Adicionalmente, la información obtenida de los diferentes grupos focales destaca que el factor que más afecta la gestión del conocimiento y entrenamiento al interior del HR hub, es justamente la falta de tiempo para realizarlos. Los resultados de este estudio son soportados de igual manera por estudios previos como los de Shepherd y Cooper (2020) donde se evidencia que, para fomentar una cultura de gestión de conocimiento, debe haber suficiente interacción y confianza entre los mismos miembros del equipo. De esta manera, lo anterior también se relaciona con los resultados obtenidos del Net Promoter Score en GBS Américas en 2022, que indican que al rededor del 30% de las inconformidades de sus clientes surgen a raíz del tiempo de respuesta, otro 15% surge de falta de calidad en las mismas y

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

adicionalmente, un 3% de ellas se relacionan con la falta de conocimiento sobre el negocio como tal.

### *Comunicación organizacional*

Al momento de diseñar las guías de preguntas para los grupos focales, se incluyó en cada una de ellas ítems que llevaran a una discusión que recogiera información relacionada con el estado de la comunicación organizacional dentro del HR Hub de GBS, y la forma en la que se comunican con sus clientes, es decir tanto con el equipo de RR. HH en las locaciones, como con los colaboradores de la compañía en general.

Por ejemplo, al empezar con las preguntas de discusión central en los grupos focales que incluían a los colaboradores en general de la compañía, se les preguntó si conocían los servicios que prestaba el mismo. *"No hay mucha información sobre los servicios que el hub tiene para ofrecer"*, fue el comentario de uno de los participantes, miembro del equipo de cadena de suministro en Centroamérica. Luego, otra participante, gerente de un equipo de ingenieros de Suramérica, complementó la afirmación con lo siguiente: *"Sugerimos que haya webinars y entrenamientos para nosotros saber qué tenemos a nuestra disposición"*. Los demás participantes respondieron limitadamente mencionando muy pocos de los servicios existentes, y el servicio más conocido entre todos es una herramienta digital propia de la compañía, que permite la comunicación entre el HR Hub y el resto de la organización.

La siguiente pregunta que se realizó, especialmente enfocada a quienes habían usado alguna vez los servicios del HR Hub, pretendía que con sus respuestas se pudiera entender la

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

experiencia que tuvieron los clientes al hacerlo. Los comentarios en un principio no fueron muy positivos. Por ejemplo, uno de ellos fue *"la gente quiere hablar con la gente, especialmente los del campo (personal que trabaja en locaciones remotas o fuera de las oficinas administrativas). Las respuestas que ellos reciben parecen venir de un computador y son muy impersonales"*. Este comentario, recibido por parte de un colaborador que trabajó en un momento de su carrera como supervisor en campo, hace referencia a la herramienta tecnológica del HR Hub que ofrece soporte virtual, en lugar de la línea telefónica que solía existir.

Al momento de entrar en detalle sobre la calidad del servicio, se encontró que las respuestas que se han brindado por medio de esta herramienta no han sido muy claras. Un participante con 3 años de antigüedad perteneciente al equipo de finanzas mencionó *"A veces mi manager o HR Rep (Representante de RR. HH en la locación) me ayudan entendiendo las respuestas"*. Cuando se hizo seguimiento a esta declaración, los participantes sostuvieron que las respuestas aun cuando tienen la solución correcta, suelen ser escritas de manera muy técnica o lenguaje específico del sistema, con el cual no todos están familiarizados. Este tipo de respuestas se puede asociar con investigaciones anteriores (Pfeffer y Sutton 1999), donde parte del problema es comunicarse de manera en exceso técnica que se pierde el mensaje a convenir.

De igual modo, en los grupos focales que se desarrollaron con el equipo de RR. HH en las locaciones, se indaga sobre su opinión de la experiencia que brinda el HR Hub y sus servicios en general, incluyendo las opciones digitales. Estos grupos focales cuentan con

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

opiniones desde dos perspectivas: el uso personal como colaborador de la compañía, y el uso de herramienta de trabajo y apoyo en sus labores de RR. HH. Por esta razón, algunos de sus comentarios son similares a los comentarios que se escucharon en los grupos de colaboradores. Uno de ellos fue *"La nueva plataforma es una caja negra para los colaboradores, a diferencia de la anterior"* y luego el mismo participante mencionó *"La nueva plataforma no está diseñada para la gente del campo, que es la mayoría de nuestros colaboradores. Ellos no pueden acceder a computadores la mayoría del tiempo"*.

Por otro lado, respecto al proceso de comunicación entre equipos de RR. HH en las locaciones y RR. HH dentro del HR Hub, aunque hubo opiniones divididas, los participantes llegaron a la conclusión que *"la comunicación entre ambos equipos ha mejorado, pero aún queda mucho por hacer"*. La implementación de modelos organizacionales tales como los Global Business Services, requieren de un esfuerzo intencional para mantener un nivel de comunicación adecuado y colaboración continua entre el equipo de RR. HH que está trabajando al interior de GBS y los que se encuentran en las diferentes locaciones (Bondarouk, 2014). La comunicación hace parte crucial de la percepción de la calidad de los servicios ofrecidos por modelos organizacionales como GBS, tal como expresa Ramphal (2011) en su estudio empírico de las organizaciones de servicios compartidos, donde encuentra a partir de cuestionarios y grupos focales que sin este factor es difícil llenar vacíos entre lo que se espera del desempeño de las organizaciones, y el actual desempeño de las mismas. Así pues, al final de la discusión, una de las gerentes de RR. HH en Norteamérica expresó que *"el éxito de estos procesos es la colaboración"*.

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

Finalmente, al llevar a cabo las sesiones con los grupos focales que incluyeron a los colaboradores del HR Hub de GBS, se evidencia que existe voluntad de querer mejorar la comunicación tanto entre ellos, como con sus clientes. Uno de los analistas de transacciones dijo *“Sugerimos que se creen espacios como workshops para mejorar la colaboración entre ambos, aclarar dudas y podernos ayudar”*, refiriéndose a la relación que tienen con sus pares de RR. HH en las locaciones. Luego, al conversar sobre la comunicación interna en el equipo, varios destacaron que la comunicación entre ellos es buena, llevando a un buen ambiente laboral y a un buen nivel de colaboración entre sí.

### **8. Propuesta**

Uno de los objetivos de esta investigación es proponer alternativas de implementación para un modelo de servicios compartidos globales efectivo en la organización de estudio, a partir de los datos recogidos en las fases cuantitativas y cualitativas. A raíz de la implementación del análisis temático en la fase cualitativa de este estudio, se pudieron determinar 3 grandes categorías donde se puede implementar mejoras: asignación de roles y responsabilidades, gestión del conocimiento y comunicación organizacional.

En la tabla 5, se mencionan los aspectos que se deben mejorar en la implementación, y la propuesta de acción o acciones a tomar de acuerdo con las posibilidades de la organización y discusión de los objetivos de la gerencia de la misma.

**Tabla 5**

*Propuesta de acciones para implementar un modelo de servicios compartidos globales efectivo.*

<b>Categoría</b>	<b>Problemática</b>	<b>Propuesta de acción</b>
Asignación de roles y responsabilidades	No hay responsabilidades claramente definidas entre el HR Hub y los equipos que interactúan con el mismo.	Mapeo de actividades y procesos, donde se determine quién es el responsable de realizarlos, quien debe consultarse al realizarlos, y a quien debe informarse de los mismos (RACI). Especialmente para brindar claridad en procesos que involucran a GBS y RR. HH en las locaciones.
Gestión del conocimiento	El conocimiento recae en los miembros con más antigüedad del equipo, en vez de estar propiamente documentados, o tener entrenamientos creados.	<p>A. Crear una campaña de comunicación dirigida al equipo acerca de la importancia de documentar y compartir el conocimiento.</p> <p>B. Asignar espacios al equipo donde estén todos juntos documentando procesos. Crear reuniones de todo el equipo incluyendo los líderes (crear momentos de interacción).</p> <p>C. Reforzar que tener procesos documentados y/o actualizados hace parte de los objetivos de desempeño del equipo y de cada persona.</p>

PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

---

Gestión del conocimiento	Actualmente no hay un entrenamiento estándar para las personas que recién ingresan a la compañía, para cada uno de los roles.	<p>A. Para asegurar que la gestión del conocimiento se realice, se sugiere pedir al negocio una persona adicional para el equipo de integridad de las operaciones en Bogotá. Actualmente el equipo se compone únicamente por el gerente, y un reporte directo, los cuales no cuentan con el tiempo suficiente para gestionar y mantener actualizado todo el conocimiento del HR Hub.</p> <p>B. Se debe reforzar por los medios de comunicación actuales la importancia de gestionar el conocimiento, mantener las herramientas disponibles con el mismo al día, y supervisar que los equipos lo hagan.</p>
--------------------------	---	--

---

PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

Comunicación organizacional	No hay suficiente informacion de los servicios que tiene el HR Hub, hay falta de comunicación y entrenamientos para la población que no es de HR.	<p>A. Anuncios en redes sociales corporativas y la página de inicio de la empresa con informacion acerca de las herramientas que ofrece el HR Hub.</p> <p>B. Relanzamiento de la página del HR Hub para dar a conocer el equipo, sus servicios y herramientas.</p> <p>C. Abrir el canal de comunicación de Microsoft Teams para los colaboradores, como forma de mantener comunicación abierta.</p>
Comunicación organizacional	No existe un nivel de colaboración adecuado entre los equipos HR Hub y RR. HH en las locaciones.	<p>A. Generar un espacio de integración entre ambos equipos para cada una de las locaciones periódicamente y así crear lazos de comunicación estrechos. Anteriormente algunos miembros de cada equipo en el HR Hub solían viajar a cada uno de los países que soportan y conocer su contra parte. Se recomienda retomar esta iniciativa.</p> <p>B. Estandarizar la estrategia de manejo de comunicación con los clientes del Hub, ya que no se trata a todas las locaciones de la misma manera. La experiencia para cualquier cliente del Hub debe sentirse igual.</p>

PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

---

Comunicación	Los usuarios no sienten	A. Requerir el entrenamiento de " <i>customer centricity</i> " o servicio al cliente,
Organizacional	conexión con sus agentes, las	al ingreso de cada persona al HR Hub.
+	soluciones no parecen	
entrenamiento	personalizadas y suelen ser	B. Reforzar este entrenamiento con distintos niveles o talleres recurrentes.
	muy técnicas.	

---

*Nota.* El alcance de esta investigación no incluye la implementación de las propuestas arriba mencionadas

## 9. Discusión y conclusiones

El objetivo principal del presente estudio fue diagnosticar la percepción de efectividad de la implementación del modelo de servicios compartidos globales (GBS) en el área de recursos humanos (HR Hub) de Bogotá, Colombia. Poder describir la percepción de la efectividad de la implementación de modelos como GBS en compañías multinacionales supone un reto considerable, especialmente dada la complejidad organizacional de dichas compañías. En este caso, la descripción se realizó para una compañía que hace parte de la industria de petróleo y energía en Bogotá, Colombia. Para poder tener puntos de referencia sobre una implementación efectiva, se recurrió a la búsqueda de estudios previos tales como los de Heracleous y Wirtz (2010) con Singapore Airlines y su modelo sencillo pero efectivo y enteramente enfocado a la satisfacción del cliente, al de Parida et al. (2015) que identifica factores claves de innovación en servicios globales, así como también al reciente estudio de Daub et al. (2017) para McKinsey Digital que aborda desde diferentes frentes el ideal de implementar GBS y cómo las 28 compañías participantes han empezado a ver resultados luego de hacerlo.

De esta manera y para poder caracterizar el estado actual del equipo de GBS se usó análisis de datos secundarios en la fase cuantitativa, el cual permitió examinar más a fondo los resultados de desempeño del HR Hub. Durante el primer semestre del 2022, la compañía evaluó la satisfacción del cliente y las respuestas de la encuesta de Net Promoter Score, y al analizar dichos resultados se determinó que aun cuando hay indicios de percepción positiva frente a la implementación, el número de respuestas obtenido no es significativo versus el

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

número de interacciones con sus clientes. Por esta razón, la fase cualitativa de esta investigación es de vital importancia, pues por medio de ella se complementarían la información obtenida de dichas estadísticas.

A partir de la realización de 16 grupos focales en la fase cuantitativa, donde se incluyeron los diferentes clientes del HR Hub y los colaboradores que hacen parte del equipo mismo, se logró obtener una perspectiva holística y más completa del actual panorama. Por medio de la metodología de análisis temático se pudieron identificar 3 problemáticas principales: la primera es la ambigüedad en la asignación de roles y responsabilidades, que en este caso se relaciona con la situación que vive la compañía por la falta de claridad entre el trabajo que realiza el equipo de RR. HH en las locaciones y el que realiza el equipo del HR Hub, que termina afectando negativamente la percepción de los usuarios pues no saben a quien recurrir. Este resultado es soportado por el estudio de Daub et al. (2017) que encuentra que la falta de alineación entre el negocio (en este caso RR. HH en las locaciones) y la organización de GBS resaltó como uno de los obstáculos críticos para la satisfacción del cliente. Adicionalmente el estudio de Qi et al. (2018) expone que el diseño del trabajo adecuado, que incluye una definición clara de alcance, hace parte fundamental para el compromiso y la motivación de los colaboradores.

La segunda problemática es la gestión del conocimiento y entrenamiento, el cual suele ser un problema recurrente en el manejo de equipos virtuales. Los equipos del HR Hub mencionaron que no hay documentación adecuada sobre ciertos procesos y algunas veces es inexistente (conocimiento explícito) y que, dado el volumen de trabajo, la interacción con las

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

personas nuevas en el equipo o que necesitan aprender (conocimiento tácito) es muy limitada. Tal como lo mencionan Shepherd y Cooper (2020) en su estudio, es claro que la falta de exposición a interacciones evita la creación espontanea de conocimiento tácito y confianza.

Finalmente, la tercera problemática que se identificó fue la comunicación organizacional, que requiere de mejora tanto de GBS con su mismo equipo (por ejemplo, deben comunicar claramente las expectativas y el alcance de su rol), como con sus clientes ya sean RR. HH en las locaciones o los colaboradores de la compañía en general, pues existe confusión frente a cuáles servicios presta GBS. Sin una adecuada comunicación, la percepción de calidad o efectividad del servicio del cliente puede verse afectada, así como lo comprueba Ramphal (2011), que logra establecer que la comunicación es un factor determinante en ámbitos de servicios compartidos.

Teniendo en cuenta lo anterior y la literatura previamente revisada, se elaboró una propuesta basada en las necesidades particulares de esta compañía. Esta propuesta pretende proveer alternativas que ayudan a mejorar tanto la percepción de efectividad de la implementación del modelo de GBS de sus clientes, como también la de sus mismos colaboradores. Es importante resaltar que para proyectar excelencia en el servicio que se presta, es preciso enfocarse primero en iniciativas relacionadas con el ambiente organizacional que les permitan a los colaboradores de GBS sentirse cómodos con sus roles, motivados y listos para poder prestar una atención al cliente excepcional.

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

Las limitaciones que presenta esta investigación se dan principalmente por el bajo número de encuestas de satisfacción respondidas, y la falta de estudios previos que se enfoquen en aplicar el modelo de GBS en un mismo tipo de organizaciones. El modelo de servicios compartidos es un fenómeno relativamente nuevo y la forma de implementarlo varía significativamente dependiendo del tipo de organización que lo adopte, el nivel de implementación (¿se limita aun a una sola área de la compañía o ya migro a GBS con varias funciones de soporte?), y las necesidades particulares de cada compañía. Por esta razón, el estudio que acá se presenta sirve como guía para entender más a fondo las necesidades del cliente, la percepción del modelo de GBS en general y cómo se puede obtener retroalimentación para poderlo mejorar. Sin embargo, sería recomendable a futuro realizar estudios que agrupen organizaciones con el mismo nivel de implementación y similar estructura organizacional, y comparar la percepción en varias de ellas.

A su vez, se recomienda profundizar en estudios que se enfoquen sobre el tipo de entrenamiento requerido para equipos globales y virtuales como las organizaciones de GBS, ya que brindaría valor agregado a la literatura existente puesto que a partir del 2020 y con los avances tecnológicos que día a día vivimos, las herramientas disponibles para capacitar a miembros de una organización virtualmente cambian drásticamente.

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

**10. Referencias**

Alperin, M., & Skorupka, C. (2014). Métodos de muestreo.

<https://www.fcnym.unlp.edu.ar/catedras/estadistica/Procedimientos%20de%20muestreo%20A.pdf>

Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*.

<https://doi.org/10.2307/1252310>

Athanassopoulos, A., Gounaris, S., & Stathakopoulos, V. (2001). Behavioural responses to customer satisfaction: an empirical study. *European Journal of Marketing*.

<https://doi.org/10.1108/03090560110388169>

Bulut, C. & Çulha, O. (2010). The Effects of Organizational Training on Organizational Commitment. *International Journal of Training and Development* 14(4).

DOI:10.1111/j.1468-2419.2010.00360.x

Chudoba, K. M., Wynn, E., Lu, M., & Watson-Manheim, M. B. (2005). How virtual are we? Measuring virtuality and understanding its impact in a global organization.

*Information systems journal*, 15(4), 279-306.

Corbetta, P. (2007). *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. McGraw Hill

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

- Creswell, J. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications
- Da Silva, S, A. (2018). *Assessing the pattern between customer metrics and net promoter score, A Portuguese Insurance Sector Case Study*.  
<https://run.unl.pt/bitstream/10362/71864/1/TEGI0453.pdf>
- Daub, M., Ess, A., Silver, J., & Singh, S. (2017). *Does the global business services still matter?* <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/does-the-global-business-services-model-still-matter>
- Davenport, T. H., 1954, & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, Mass: Harvard Business School Press
- Gadbois, G. (2012). "Shared Services". *Encyclopedic Dictionary of Public Administration*.
- Gagné, M, Tian, AW, Soo, C, Zhang, B, Ho, KSB, Hosszu, K. (2019) *Different motivations forknowledge sharing and hiding: The role of motivating work design*. *Journal of Organizational Behavior*.
- Garrity. (2010). *Drive customer loyalty with Net Promoter Score: calculating an NPS score is just the start of what such a program can accomplish. When used correctly with a feedback loop, it can help improve the bank's bottom line*. *ABA Bank Marketing*, 42(9), 30–.
- Hennink, M.M. (2014). *Focus Group Discussions*. Oxford University Press.

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

Heracleous, L. and Wirtz, J. (2010), "Singapore Airlines' balancing act – Asia's premier carrier successfully executes a dual strategy: it offers world-class service and is a cost leader", *Harvard Business Review*, Vol. 88 Nos 7/8, pp. 145-149.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). Capítulo 9 Recolección de datos cuantitativos. R. Hernández Sampieri, *Metodología de la investigación*, 20194-267.

Herrera, S. B. (1997). *Globalización y desarrollo mundial*. Editorial de Ciencias Sociales.

Hesse-Biber, S.N., & Leavy, P. (2008). *Handbook of emergent Methods*. The Guilford Press. <https://doi.org/10.1002/job.2364>

Ionescu, A., & Dumitru, N. R. (2012). Multinational companies under the globalization context. *Romanian Economic and Business Review*, 86.

Krueger, R. A. (2000). *Focus groups: A practical guide for applied research* (3.a ed.). Thousand Oaks, CA, EE. UU.: Sage.

Lacerenza, C.N., Zajac, S., Savage, N., Salas, E. (2015). Team Training for Global Virtual Teams: Strategies for Success. In: Wildman, J., Griffith, R. (eds) *Leading Global Teams*. Springer, New York, NY. [https://doi.org/10.1007/978-1-4939-2050-1\\_5](https://doi.org/10.1007/978-1-4939-2050-1_5)

Makhneva, O. (2018). *Implementation of Shared Services in Multinational Corporations: Insights into challenges and successes*.

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

[https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/146360/Makhneva\\_Olga\\_Thesis.pdf?sequence=1](https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/146360/Makhneva_Olga_Thesis.pdf?sequence=1)

Marciniak, R. (2013). Measuring service satisfaction in shared service organizations.

*Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 81, 217-223.

Maurer, M., Bach, N., & Oertel, S. (2022). Forced to go virtual. Working-from-home arrangements and their effect on team communication during COVID-19 lockdown.

*German Journal of Human Resource Management*, 36(3), 238-269.

<https://doi.org/10.1177/23970022221083698>

Michael Armstrong (2003). *A Handbook of Management Techniques*. London: Kogan Page Limited

Minitab. (2021) ¿Qué es un nivel de confianza? Minitab. <https://support.minitab.com/es-mx/minitab/20/help-and-how-to/statistics/basic-statistics/supporting-topics/basics/what-is-a-confidence-level/>

Mittal, V., & Kamakura, W. A. (2001). Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 131–142.

<https://doi.org/10.1509/jmkr.38.1.131.18832>

Monique M. Hennink. (2014). *Focus Group Discussions*. Oxford University Press.

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

- Newman, S. A., Ford, R. C., & Marshall, G. W. (2020). Virtual Team Leader Communication: Employee Perception and Organizational Reality. *International Journal of Business Communication*, 57(4), 452-473.  
<https://doi.org/10.1177/2329488419829895>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- O'Dell, C., & Hubert, C. (2011). *The New Edge in Knowledge: How Knowledge Management Is Changing the Way We Do Business*. John Wiley & Sons.
- Onwuegbuzie, A. J., Dickinson, W. B., Leech, N. L., & Zoran, A. G. (2011). Un marco cualitativo para la recolección y análisis de datos en la investigación basada en grupos focales. *Paradigmas: Una Revista Disciplinar de Investigación*.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3798215#>
- Parida, V., Sjödin, D. R., Lenka, S., & Wincent, J. (2015). Developing global service innovation capabilities: How global manufacturers address the challenges of market heterogeneity. *Research-technology management*, 58(5), 35-44.
- Parra-Penagos, C., & Rodríguez-Fonseca, F. (2015). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. *Revista de investigación, desarrollo e innovación*, 6(2), 131. <https://doi.org/10.19053/20278306.4602>
- Pfeffer, J., & Sutton, R. (1999). The smart-talk trap. *Harvard Business Review*, 77(3), 134-142.

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

Qi, J., Ellinger, A. E., & Franke, G. R. (2018). Work design and frontline employee engagement. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(5), 636–660.

<https://doi.org/10.1108/JSTP-04-2017-0061>

Qualtrics. (2023) Cómo calcular el tamaño de una muestra: asegúrese de que el muestreo sea correcto. <https://www.qualtrics.com/es-la/gestion-de-la-experiencia/investigacion/calculat-tomano-muestra/>

Ramphal, R..R. (2011). A quality framework for services in shared service environments. *Journal of Contemporary Management*. Volume 8 Pages 223 – 238

Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.2008.00516.x>

Reilly, P., & Williams, T. (2016). *How To Get Best Value From HR: The Shared Services Option*. Routledge

Rodríguez-Fernández, L. & Vázquez-Sande, P. (2019). “Retos y perspectivas en la comunicación organizacional”. *El profesional de la información*, Vol. 28, No. 5.

<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.01>

Salamanca, A. B., & Martin-Crespo, C. (2007). El muestreo en la investigación cualitativa. *NURE investigación: Revista Científica de enfermería*.

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

- Salanova, M., Agut, S. and Peiró, J.M. (2005), “Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 No. 6, pp. 1217-1227.
- Salas, E., Weaver, S. J., & Shuffler, M. L. (2012). Learning, training, and development in organizations. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology*, Vol. 1, pp. 330–372). Oxford University Press.
- Salas, E., Wilson, K.A., Priest, H.A. and Guthrie, J.W. (2006). Design, Delivery, and Evaluation of Training Systems. In *Handbook of Human Factors and Ergonomics*, G. Salvendy (Ed.). <https://doi.org/10.1002/0470048204.ch18>
- Schein, E. H., & Van Maanen, J. (2016). Career anchors and job/role planning: Tools for career and talent management. *ScienceDirect*.
- Schulz, V., & Brenner, W. (2010). Characteristics of shared service centers. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 210-219.
- Scribano, A., & Sena, A. D. (2009). Las segundas partes sí pueden ser mejores: algunas reflexiones sobre el uso de datos secundarios en la investigación cualitativa. *Sociologias*, 100-118.
- Seabloom, J., & Fullwood, M. (2017). Information Services Group, Inc. Retrieved from Taking it to the the next level: Four keys to boosting Global Business Services capabilities. [https://isg-one.com/docs/default-source/default-document-library/gbs\\_four\\_keys.pdf?sfvrsn=0](https://isg-one.com/docs/default-source/default-document-library/gbs_four_keys.pdf?sfvrsn=0)

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

ServiceNow. (2022). How global business services drive enterprise-wide efficiencies.

ServiceNow. <https://www.servicenow.com/content/dam/servicenow-assets/public/en-us/doc-type/resource-center/ebook/ebk-gbs-foundation.pdf>

Shepherd, A., & Cooper, J. (2020). Knowledge Management for virtual teams. Issues in Information Systems. [https://doi.org/10.48009/1\\_iis\\_2020\\_62-68](https://doi.org/10.48009/1_iis_2020_62-68).

Sims, D. E., Salas, E., Burke, C. S., & Wheelan, S. A. (2005). Promoting effective team performance through training. In S. A. Wheelan (Ed.), *The handbook of group research and practice* (pp. 407–425)

Society for Human Resource Management. (2023). How to Develop a Job Description. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/how-to-guides/pages/developajobdescription.aspx>

Straus, S. G., & Olivera, F. (2000). Knowledge acquisition in virtual teams. In *Research on managing groups and teams* (pp. 257-282). Emerald Group Publishing Limited.

Tannenbaum, S. I., Smith-Jentsch, K. A., & Behson, S. J. (1998). Training team leaders to facilitate team learning and performance. In J. A. Cannon-Bowers & E. Salas (Eds.), *Making decisions under stress: Implications for individual and team training* (pp. 247–270). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10278-009>

Tanya Bondarouk. (2014). *Shared Services As a New Organizational Form: Vol. First edition*. Emerald Group Publishing Limited.

## PERCEPCION DE LA IMPLEMENTACION DE GBS EN EL AREA DE RR. HH

Vallejo, P. M. (2012). Tamaño necesario de la muestra: ¿Cuántos sujetos necesitamos.

*Estadística aplicada*, 24(1), 22-39.

<http://www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Tama%F1oMuestra.pdf>

Wei, Thurasamy, R., & Popa, S. (2018). Managing virtual teams for open innovation in

Global Business Services industry. *Management Decision*, 56(6), 1285–1305.

<https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0766>

Wilkinson, S. (2004). Focus group research. En D. Silverman (ed.), *Qualitative research:*

*Theory, method, and practice* (pp. 177-199). Thousand Oaks, CA, EE. UU.: Sage.

Wirtz, J., Tuzovic, S., & Ehret, M. (2014). Global business services: Increasing

specialization and integration of the world economy as drivers of economic growth.

*Journal of Service Management*