



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

**OUTSOURCING COMO UNA HERRAMIENTA DE APOYO EMPRESARIAL
PARA EL PRESENTE Y FUTURO**

Asesor:

Lcdo. José Rondón.

Autores:

Br. Dell Uomini A. María Rosaura

Br. Pérez G. Luimaris Carolina

**Trabajo Especial De Grado Presentado Como Requisito Parcial Para
Optar Al Título De
Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos**

Maturín, Marzo de 2005

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

OUTSOURCING COMO UNA HERRAMIENTA DE APOYO EMPRESARIAL
PARA EL PRESENTE Y FUTURO

Asesor:

Lcdo. José Rondón.

Autores:

Br. Dell Uomini A. María Rosaura

Br. Pérez G. Luimaris Carolina

Maturín, Marzo de 2005

RESUMEN

El objeto de este trabajo de investigación está orientado a analizar el proceso Outsourcing como Herramienta de apoyo Empresarial del Presente y Futuro, su importancia radica en contratar empresas externas que puedan facilitar las funciones que no forman parte del giro principal del negocio y así abarcar las expectativas empresariales que dan origen a una gama de cambios experimentados en la órbita laboral por el avance tecnológico; para realizar el trabajo se hizo una investigación documental a un nivel descriptivo. Se utilizó información bibliográfica de una manera precisa y que define los aspectos y características más importantes sobre el Outsourcing, permitiendo en el mercado actual el crecimiento de las empresas sin necesidad de crecer en infraestructura y ofrecer respuestas rápidas al campo laboral. A través de la investigación se observó que el tema abordado es relativamente novedoso como objeto de estudio y que además es una estrategia a través de la cual las organizaciones logran agilizar y optimizar el desempeño de algunos procesos fundamentales. El análisis de la investigación permitió tener una visión precisa del outsourcing que da por válida considerarla como una herramienta de apoyo empresarial del presente y futuro.

DEDICATORIA

Haber logrado esta meta a seguir luchando por lo que quiero, y en razón de esto dedico este triunfo:

PRIMERAMENTE A DÍOS TODO PODEROSO Y A LA VIRGEN DEL VALLE por brindarme el placer de estar con vida e iluminarme en todo momento... es por ellos que definitivamente estoy aquí.

A MI MADRE, qué mejor ejemplo a seguir que el que ella. Aunque poco te lo demuestro, eres mi orgullo mamá. TE ADORO, nunca lo olvides.

A MI PADRE, que aunque distante, se lo mucho que te importa mi existencia y que te has alegrado con cada meta que he logrado en mi vida y sé que por ésta te alegrarás mucho más. T.Q.M. recuérdalo.

A MI HERMANA LUIMELIS, porque admiro su manera de siempre tener una respuesta a cualquier interrogante que se me presente.

A MIS HERMANOS LUIMELA, LUIS GERÓNIMO Y LUIMELANI, que mi triunfo les sirva como ejemplo para no desvanecer ante nada. Nuestra superación profesional es lo que nos ayuda a superarnos personalmente.

A MI TÍA ROSA, siempre me apoyaste y te alegraste con mis logros. No sólo eres mi tía consentida, sino mi segunda mamá.

A MI TIO RAMÓN, siempre admiré su sabiduría y su manera de hacerme respetar, además siempre estuvo pendiente de mí mientras tuvo vida y sé que después de haber vivido también lo ha estado.

A MIS ABUELITOS MATERNOS, no los conocí pero estoy segura que su protección desciende sobre mí como rayo de luz infinita que no me desamparara.

A MI ABUELITO PATERNO, también te me fuiste, pero sé que nunca me olvidaste y que nunca me olvidarás. Para ti también es este logro.

A MI AMIGO EUNIVEL JOSÉ, muleta clave para este logro, y aunque ahorita la distancia sea nuestra compañera, nunca dejaste de ayudarme y orientarme. T.Q.M. mi niño y nuevamente GRACIAS POR EXISTIR.

A todo con mucho cariño.....Luimaris.

DEDICATORIA

Hoy veo con orgullo una de mis metas más anheladas. Por eso con satisfacción quiero dedicar mi triunfo.

Mi padre **celestial y PROVIDENCIA**, desde el vientre de mi madre me has guardado y guiado, gracias por estar presente en cada uno de mis días, dándome fortaleza para alcanzar mis metas y objetivos.

Mi bella **Julia**, por brindarme la oportunidad de prepararme, para así poder afrontar los diversos retos de la vida, aunque hallas tenido que separarme de tu lado; nunca te juzgare madre. Gracias por ser mi madre y amiga

Mi otra mamá **Elena**, por cada una de sus enseñanzas y momentos que dejo de vivir por estar al pendiente de nosotras, aquí tienes el resultado de tu dedicación y cariño, nunca tendré como pagarte.

Mi **Paul**, el hombre que siempre admire y patrón que quise seguir, ese es mi padre quien inculco en mi valores, principios y esfuerzo, el cual hicieron de mi este brillante ser, cualquier expresión de gratitud será siempre insuficiente.

Mi otro parte **Rosana**, quien compartió el vientre de mi madre, además de momentos bellos y tristes que a vida nos ofreció, siempre busco protegerme, soy feliz de tenerte como gemela mi morena bella.

Mi **Grecia** por ser un caudal de buenos consejos, sugerencias...A pesar de su corta edad, gracias por ser mi dos en uno hermana - amiga.

Mi **Moisés y Amado**, me enseñaron de alguna forma que la vida no siempre es como se quiere, sino más bien se trata de hacerla mejor

Mi **Male, Lesli, Eward**, por compartir muchos años de mi vida junto a ellos y darme su cariño de hermanos, cada uno de manera original, soy dichosa de tenerlos son auténticos.

Mery, Hector, Charli, Juan José, Tony, son parte de lo que yo aprendí a llamar mi única y pequeña familia, gracias por creerme, alegrarse de mis logros y confiar en mi. Son especiales para mí.

Nicolás (mi gato bello) hombre maravilloso, que la vida me permitió conocer y compartir parte de mi, que durante bastante tiempo tuvo la paciencia suficiente para apoyarme profundamente, brindándome su comprensión, cariño y amor. Gracias por hacer de esos momentos un verdadero vivir, Además de enseñarme que no debo bajar la cabeza ante nadie, solo cuando sea para ayudar a levantar a quien a caído. Este es nuestro triunfo, juntos lo logramos Te Amoooo Mimor...

AGRADECIMIENTO

Nuevamente a DÍOS Y A LA VIRGEN DEL VALLE, se que son mi guía y espero seguir contando con sus bendiciones.

A MI MADRE, el apoyo que me has brindado ha sido único, disculpa si alguna vez te he fallado, en mi corazón no existe la intención de volverlo hacer.

A MI PADRE, por tu confianza y por tu manera de quererme y hacerme saber lo mucho que valgo para ti.

A MI TUTOR JOSÉ RONDÓN, ¿recuerda mi preocupación por éste trabajo? Gracias por su ánimo y por ese apoyo que fue tan significativo para mí.

A MIS ASESORES LUZ MARINA RUIZ, MARÍA LAURA DEL CASTILLO Y FRANKLIN HERNÁNDEZ, por el tiempo y el esfuerzo aportado no sólo en las horas de clases sino también a la hora de corregir el trabajo.

A MI PROFESOR LUÍS AGUILERA, por e cariño, el respeto y el apoyo que me brindaste no solo cuando fui tu alumna sino cuando fuiste mi supervisor de la preparaduría. Te debo mucho, gracias por todo.

A MIS PRIMOS RAFAEL ANTONIO, LIBETH NAYYARA Y RAFAEL CASTELLÍN, mis ejemplos de Ternura, Firmeza y Perseverancia y su cariño en todos los momentos de mi vida.

A MI COMPAÑERA DE TESIS, Shanna ¿recuerdas que la gente nos decía que las tesis en pareja por lo general acaban mal? Una vez más rompimos un paradigma, estamos más unidas que nunca y así seguirá siendo, te lo prometo.

A TODOS MIS AMIGOS DE AGUAMIEL, por valorarme como lo han hecho, no tienen idea lo que disfruto teniendo el cariño y la amistad de cada uno de ustedes.

A MI AMIGO EUNIVEL JOSÉ, no solo te lo dedico sino que te agradezco haber estado conmigo en cada uno de los momentos que te necesite.

A TODOS Y CADA UNO DE USTEDES, GRACIAS MILGRACIAS... LUMARIS.

Agradecimiento

Dios por ser mi fuente inagotable de inspiración, el regocijo de nuestras angustias y hermosos momentos.

Nicolás, quien me abrió las puertas de esta casa de estudios y me proporciono todas las herramientas a usar, para lograr este reto con su ayuda me hizo sentir que no estaba sola, apoyándome en la trayectoria de mi carrera, gracias por acompañarme en toda mi carrera, nunca te olvidare.

Mi **Prof. Euclides Mata**, por ser el jefe y amigo incondicional por darme su apoyo y todas sus enseñanzas, su esfuerzo valió la pena.

Mi bella **Luimarys**, por ser una excelente compañera, brindándome su amistad, comprensión, conocimientos y demás habilidades como ser extraordinario que es, sin dejar a un lado a su querida madre y hermana que fueron muy especiales para conmigo, gracias por ser como son.

Jorge Luis, por considerarme su hermana mayor, gracias por todo el cariño y amor que me brindaste. Nunca te olvidare hermano.

Dianny, no podría dejar de mencionarte aquí, ya que tu y Nicolás forman parte de esta gran meta alcanzada, son lo máximo.

Todos **aquellos profesores** con los que tuve la oportunidad de compartir momentos muy grato, nunca los olvidare y gracias por todas sus enseñanzas.

Esas personas (secretarias de la E.C.S.A) que simbolizan la diligencia, ayuda y buen trato durante los procedimientos, **Sra Yudith y Tamaiba**. Son excelentes personas .../

Aquellas personas que representan la autoridad universitaria (Decano) **Jiménez Tiamo** la cual tuvo la volunta y capacidad de ayudarme e hizo un espacio para entender mis puntos de vistas.

Mis amigos y compañeros de clases :

Denys, Juancho, Pedro, Salvador, Giuseppe, Javier, Ana, Beatriz, Yohides, Lisbeth, Martha, Desiree, Alejandro, Umberto, Maria Calidad, Karin, Eduardo, Jorge, Erick, Yadira, Manuel, Maria, Gesenia, Raul, Noraly, Mary Cruz, Dario², Vanesita, Rafael, Leo, Maria Fernanda...

Dell Uomini Rosaura

Por último quiero dar las gracias a todos aquellos que me han devuelto una sonrisa, a todos los que me ofrecieron un pan en tiempos difíciles, a quienes han puesto de su parte para que el trajín diario sea más llevadero y muy en especial a la vida que me ha dado tanto.....

INDICE

RESUMEN.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	vii
INDICE	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	4
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	4
1.1.- Planteamiento Del Problema.	4
1.2.- Objetivos De La Investigación.	6
1.2.1.- Objetivo General:.....	6
1.2.2.- Objetivos Específicos:	6
1.3.- Justificación.	6
1.4.- Delimitación.	7
1.5.- Definición De Términos.	8
CAPÍTULO II	11
MARCO METODOLOGICO.....	11
2.1.- Tipo De Investigación.....	11
2.2.- Nivel De Investigación.	11
2.3.- Técnicas De Recolección De Información.	12
2.4.- Procedimientos De Análisis De La Información.	12
CAPÍTULO III.....	13
MARCO TEÓRICO	13
3.1.- Reseña Histórica Del Outsourcing.....	13
3.1.1.- Antecedentes Del Outsourcing:	15
3.2.- Definición De Outsourcing.....	17
3.2.1.- Otras Definiciones Y Consideraciones.....	18
3.2.2.- Objetivos Del Outsourcing.	21
3.2.3.- Importancia Del Outsourcing.	22
3.3.- Determinar Las Ventajas Y Los Riesgos Que Se Corren Al Subcontratar.....	23
3.3.1.-Ventajas	23
3.3.2.- Riesgos Que Se Corren Al Subcontratar.....	24
3.4.- Metodología Para Establecer Un Proyecto De Outsourcing.....	25
3.4.1.- Convencer De La Necesidad.....	26
3.4.2.- Implementar El Outsourcing.....	26
3.4.3.- Pasos De La Metodología.....	27
3.4.3.1.- Fase 0 - Inicio Del Proyecto	27
3.4.3.2.- Fase 1 - Evaluación.....	27
3.4.3.3.- Fase 2 Planeación Detallada.	28
3.4.3.4.- Fase 3 - Contratación.....	29
3.4.3.5.- Fase 4 - Transición Del Nuevo Servicio.....	29

3.4.3.6.- Fase 5 - Administración Y Revisión.....	30
3.5.- Áreas De Las Empresas Que Pueden Pasar A Outsourcing.	30
3.6.- Áreas De Las Empresas Que No Deben Pasar A Outsourcing.....	33
3.7.- Claves Para Desarrollar De Una Manera Efectiva Las Estrategias Del Outsourcing.....	36
3.8.- Factores Condicionales A La Tercerización.....	38
3.8.1.- La Tercerización Y El Ambiente Estratégico.....	39
3.8.2.- La Tercerización Y El Ambiente Organizacional.....	39
3.8.3.- La Tercerización Y El Ambiente Económico.....	40
3.8.4.- La Tercerización Y El Ambiente Social.....	40
3.8.4.1.- Apertura De Los Nuevos Negocios	41
3.8.4.2.- Revisión De Las Funciones	41
3.8.5.- La Tercerización Y El Ambiente Político.....	42
3.8.6.- La Tercerización Y El Ambiente Jurídico Legal.....	42
3.9.- Puntos Básicos Para Lograr Un Outsourcing Exitoso.	42
3.9.2.- Determinar A Cuáles Actividades Aplicar Outsourcing Y A Cuáles No.44	
3.9.3.- Seleccionar Al Proveedor.	45
3.10.- El Outsourcing Como Herramienta De La Reingeniería.	46
3.11.- Aspectos Y Bases Legales Del Outsourcing En Venezuela.	47
3.11.1.- El Contrato De Trabajo.....	49
3.11.2.- Contrato De Outsourcing.....	49
3.12.- Etapa De Transición Del Outsourcing...Factores Críticos Para Su Éxito... 52	
3.13.- El Outsourcing En La Gerencia De Recursos Humanos.	56
3.14.- Futuro Del Outsourcing.....	57
CAPÍTULO IV	59
APORTES DE LOS INVESTIGADORES	59
CAPITULO V.....	62
CONCLUSIONES.....	62

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las grandes empresas que contratan servicios de outsourcing, crecen cada año en unas áreas más que otras. Pero lo que sí es una realidad es el conjunto de ventajas que aporta esta herramienta más allá del concepto “ahorro de costos” con el que intuitivamente lo asociaríamos en primer lugar.

Hacer outsourcing es bueno, pero hacerlo a la ligera, puede traer como consecuencia altos costos y posibles interrupciones del negocio. Otro factor a tener en cuenta tiene que ver con la parte legal del contrato, dejar bien sentadas las condiciones y las sanciones en caso de incumplimientos por parte de la firma contratista. El outsourcing tiene mucho de subcontratación, pero no sólo es eso, es más bien establecer alianzas con firmas colaboradoras que harán más eficientes determinadas tareas de la organización. Que una empresa se decida a externalizar una o varias áreas no es una moda, por más que la abundancia de titulares sobre outsourcing en estos momentos parezca sugerirlo. Los expertos opinan que la externalización de los servicios no es sólo un asunto de economía, sino de estrategia.

El avance tecnológico está cambiando la forma en que se producen los servicios especializados y, si bien es posible que el outsourcing pueda convertir en prescindibles algunos empleos, también es cierto que está creando nuevas oportunidades laborales.

La decisión de externalizar surge de la reflexión que se hace el empresario sobre qué actividades puede cubrir de manera más eficaz y económica con recursos propios, y cuáles no.

Externalizar es posible pero, ¿con quién? ¿Cómo elegir la compañía que asuma la responsabilidad que supone la gestión que se piensa subcontratar? ¿Qué se puede subcontratar? ¿Cómo hacer de esta subcontratación una herramienta exitosa para la organización?

A continuación se presentan respuestas a éstas y otras preguntas que a lo largo de la investigación se presentan. Este trabajo está estructurado en cuatro capítulos de la siguiente forma:

Capítulo I: El problema y sus generalidades: En este se presenta el problema objeto estudio, planteándolo y delimitándolo, se determina la justificación del mismo y se establecen los objetivos (general y específicos) y la definición de términos.

Capítulo II: Marco teórico: donde se plasma las consultas bibliográficas que servirán de sustento para la comprensión del tema objeto de estudio.

Capítulo III: Marco Metodológico: Se refiere al tipo y nivel de la investigación, las técnicas de recolección de información y los procedimientos de análisis de la información aplicados para el desarrollo del tema.

Capítulo IV: Aportes de los investigadores: lo representan el análisis al que se llegó luego de haber realizado la investigación y se dan algunas recomendaciones primordiales para el éxito del uso de la herramienta.

Capítulo V: Conclusiones: Se presentan las conclusiones a las cuales se han llegado luego de haber realizado la investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1.- Planteamiento del Problema.

El mundo actual globalizado, altamente competitivo y en constantes cambios permanentes, demanda un tipo de organización más horizontal, participativa y flexible, para que los miembros puedan acceder a mayores niveles de responsabilidad personal y de compromiso con los objetivos de la empresa. Ante la avalancha de cambios que afecta el mundo de los negocios la forma tradicional de hacer empresa se ve afectada por una profunda crisis organizacional.

El “outsourcing” nace como respuesta a estas necesidades mostrándose como alternativa real para los gestores y directivos de las empresas, eliminando los problemas anteriormente mencionados y disminuyendo los costos, motivados por las economías de escalas.

Se lleva a cabo desde hace varios años, pero recientemente el tema se ha dado a conocer en el mercado debido a que en nuestro país se está implantando en el mundo de lo negocios. Esta modalidad se ha hecho cada vez más atractiva para los empresarios debido a que éstos se enfrentaban a un esquema laboral que mermaba las utilidades de sus empresas, y también dicho término se utiliza para describir un fenómeno que se está extendiendo a toda la industria. Posiblemente es parte de un movimiento más amplio de la sociedad para la conformación de un mundo más productivo y menos derrochador, planteándole a la gerencia delicados retos de relaciones

humanas, ya que puede afectar a cualquier empleado y a cualquier gerente que no está dentro de las llamadas “ventajas competitivas”.

La tercerización es cada vez más la respuesta común a la pregunta que se hacen los empresarios para proporcionar un mejor servicio a los clientes: ¿fabricar o comprar? El outsourcing, combinado a otras técnicas, está creando un ambiente sofisticado totalmente nuevo a la relación cliente-proveedor. A través de esta relación se busca que exista una cooperación intensa entre el cliente y el proveedor, en la que los proveedores adoptan los mismos sistemas que los clientes, de manera de proporcionar así una mejor relación de trabajo.

Los ejecutivos de hoy en día se enfrentan a una gran cantidad de cambios y tendencias sin precedentes. Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, la necesidad de crecer sin utilizar más capital, la necesidad de responder a las amenazas y oportunidades de la economía, el envejecimiento de la fuerza laboral, de la reducción de costos y batallar por el pensar del consumidor.

El proceso de outsourcing significa suministrar información del negocio a terceros, por tal motivo la confidencialidad es un punto clave de la tercerización, lo que produce un nivel de dependencia de entes externos y una falla de control sobre el personal del contratista. Debido a que las empresas no son verdaderamente productivas en todas sus funciones se considera, la oportunidad de que estas necesidades podrían resolverse mediante outsourcing, en este sentido se planteó como objetivo analizar el outsourcing como una herramienta de apoyo empresarial del presente y futuro.

1.2.- Objetivos de la Investigación.

1.2.1.- Objetivo General:

Analizar el Outsourcing como una herramienta de apoyo empresarial del presente y futuro.

1.2.2.- Objetivos Específicos:

- Estudiar las ventajas y los riesgos que se corren al subcontratar.
- Identificar las áreas las de las empresas que se pueden pasar a Outsourcing y las que no deben pasar a Outsourcing.
- Señalar puntos básicos con el objeto de lograr un Outsourcing exitoso.
- Describir los aspectos y bases legales del Outsourcing en Venezuela.
- El Outsourcing en la Gerencia de Recursos Humanos.

1.3.- Justificación.

En el proceso de transformación en el cual se encuentran inmersas las organizaciones para ser cada vez más competitivas, se hace necesario que éstas concentren todos sus esfuerzos y recursos en las actividades netamente propias a su razón de ser. Es aquí donde radica la importancia de incorporar una herramienta que permita ordenar y reorientar los procesos en búsqueda de la eficiencia y de la eficacia, lo cual se transformaría en un beneficio tanto para las empresas contratantes como para las contratistas, estableciéndose con ello una relación ganar-ganar. De tal manera, se

considera el Outsourcing como una herramienta de apoyo empresarial del presente y futuro.

La importancia del estudio se centra principalmente:

Desde el punto de vista humano, considerado de vital importancia ya que se pueden estudiar los cambios tanto positivos como los negativos presentados por el personal que interviene en el proceso.

Desde el punto de vista social, ya que permite considerar al proveedor de los servicios como un socio, donde se torna más clara la necesidad de buscar relaciones en las cuales haya beneficios mutuos.

Desde el punto de vista estratégico, ya que también es considerada como una estrategia capaz de permitir acceso a recursos de alto nivel, poner en control ideas difíciles de manejar, además de esto va a permitir reducir costos, ganar segmentos de mercados, mejorar el servicio hacia el cliente, fomentar la innovación, cómo alcanzar la excelencia y lograr economías de escala en un ambiente de globalización e innovación tecnológica.

Desde el punto de vista teórico, debido a lo novedoso del tema de estudio, los resultados obtenidos de la investigación servirán como información válida para futuras investigaciones relacionadas con el mismo.

1.4.- Delimitación.

La investigación está dirigida a analizar el outsourcing como una herramienta de apoyo empresarial del presente y futuro. Aun cuando este

proceso es una herramienta novedosa, hoy en día se está imponiendo en la comunidad empresarial de todo el mundo, razón por la cual se lleva a cabo esta investigación mediante la recopilación documental de toda información necesaria a través de consultas bibliográficas, páginas de Internet, estudios anteriores, folletos, etc.

El trabajo se desarrolló en la ciudad de Maturín, Estado Monagas en un lapso de tiempo que comprende los meses de Diciembre de 2004 y Febrero de 2005.

1.5.- Definición de términos.

- **Cliente:** Son todas las personas sobre quienes repercuten los procesos y los productos. (Juran, 1990, pág. 7)
- **Efectividad:** Es el grado del cumplimiento de los objetivos del negocio. Es la capacidad para producir efectos, los cuales en el caso de la administración se constituyen en el logro de los objetivos predeterminados. (Londañó y Meza, 1993, pág. 30)
- **Eficacia:** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. (Diccionario de la Real Academia Española, 02/02/05, consulta electrónica)
- **Eficiencia:** Capacidad de minimizar el uso de recursos para lograr los objetivos de una organización. (Stoner, 1989, pág. 794)
- **Estrategia:** Es la acción planificada que integra, a partir de una misión, los esfuerzos necesarios para alcanzar métodos u objetivos a través de la utilización de recursos que permitan sacar el mejor provecho de las

debilidades, aprovechar los cambios del ambiente y neutralizar las pretensiones del competidor. (Benfele, 2000, pág. 5)

- **Homeostática:** Mecanismo de control que tienen los sistemas a fin de manejar un cambio dentro del mismo. (IFOP)
- **Globalización:** Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales. (Diccionario de la Real Academia Española, 02/02/05, consulta electrónica)
- **Outsourcing:** Se define como la cesión a terceros de determinadas actividades o funciones, obviamente no nucleares de la organización. (Cuesta, 1998, pág. 89)
- **Proveedor:** También llamado outsource, es la persona encargada de abastecer de los recursos necesarios a la organización. (Larousse, 1995, pág. 102)
- **Recurso Humano:** Son las personas dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar labores empresariales. (Chiavenato, 2000, pág. 140)
- **Reingeniería:** Propiamente hablando: "reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez". (Consulta electrónica de www.monografias.com, de fecha 07/03/05)
- **Subcontratación:** Contrato que una empresa hace a otra para que realice determinados servicios, asignados originalmente a la primera. (Diccionario de la Real Academia Española, 02/02/05, consulta electrónica)

- **Subcontrato:** contrato por el cual una empresa se compromete a ejecutar un trabajo por cuenta de otra generalmente más importante. (Diccionario de la Real Academia Española, 02/02/05, consulta electrónica)

CAPÍTULO II

MARCO METODOLOGICO

2.1.- Tipo de investigación.

En el desarrollo de esta investigación el método utilizado se ajusto a la investigación documental, debido a que la información fue recabada de fuentes secundarias tales como textos, consultas electrónicas (vía Internet), monografías, trabajos anteriores, etc. Al respecto Tamayo y Tamayo (1998) señala: es la que se realiza con bases en la revisión de documentos manuales, revistas, conceptos, actas científicas, conclusiones de simposios y seminarios y/o cualquier tipo de publicaciones consideradas como fuentes de información (Pág. 130).

2.2.- Nivel de investigación.

El nivel adoptado en el análisis del outsourcing como una herramienta de apoyo empresarial del presente y futuro, fue el descriptivo, ya que se describieron las características del tema objeto de estudio sobre el cual Bisquerra (1998) señala: los estudios descriptivos, como su nombre lo indica, tienen por objeto la descripción de los fenómenos, se basan fundamentalmente en la observación, la cual se realiza en el ambiente natural de la aparición de los fenómenos. (pág. 123).

2.3.- Técnicas de recolección de información.

Las técnicas de recolección de información, hace referencia a los métodos que se utilizaron para reunir los datos que sirvieron de norte al camino de investigación, a los procedimientos o las técnicas utilizadas. La técnica utilizada para la realización de este trabajo fue la recopilación bibliográfica la cual permitió la elaboración del Marco Teórico de la investigación. Al respecto Hurtado (1996) refiere: “En esta fase el investigador acude a todas las tesis posibles, bibliotecas, hemerotecas, salas de estudios y trata de buscar información sobre el tema, revisando libros revistas, periódicos, tesis, guías”. (pág. 42).

2.4.- Procedimientos de análisis de la información.

El cuerpo de conocimientos que marcaron los logros y limitaciones de esta investigación fueron elegidos de texto, luego se procedió a la recolección de información en documentos escritos en diversos medios como publicaciones de tesis, revistas, páginas Web de Internet, revisión de investigaciones o las experiencias obtenidas por expertos en el área investigada, cuyos resultados dieron origen a un análisis crítico en donde la información obtenida fue seleccionada e integrada a fin de ofrecer una visión articulada y bien consistente del outsourcing como una herramienta de apoyo empresarial del presente y futuro.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1.- Reseña Histórica del Outsourcing.

La tercerización de actividades es fruto de las características de la economía actual con sus veloces cambios tecnológicos, internacionalización de los mercados y la feroz competencia en toda área de negocios. Todas estas circunstancias trastocaron en muy breve tiempo el escenario económico. Brotaron entonces compañías relativamente pequeñas y sumamente flexibles (como la Benetton por ejemplo), que hicieron temblar a los grandes históricos de los negocios de todo el mundo (como la IBM). Como reacción éstos últimos comenzaron a contratar con terceros una serie de actividades no específicas, con la finalidad de ampliar su capacidad homeostática y poder competir con las nuevas organizaciones.

La implementación en sí del Outsourcing, como herramienta y estrategia de apoyo como tal, ocurrió a fines de la década de los 80 en el Continente Europeo, donde IBM redujo sus costos en 10.000 millones de Libras Esterlinas y redujo su personal de 100.000 a 60.000 empleados.

El Outsourcing recibió así un impulso violento de los teóricos de la dirección empresarial e incluso de los ideólogos e implementadores de las políticas económicas de los países. Un proceso similar se escenificó en el sector público, tomando auge el proceso mundial de privatizaciones de servicios públicos y empresas del Estado. Así se comenzó a transferir a

terceros una serie de actividades que para los gobernantes no participaban de la finalidad específica de los Estados.

En otros casos los políticos entendieron que ciertas actividades podían ser desarrolladas en forma más eficiente y más económicas (desde el punto de vista de la reducción de los costos para el Estado). Esta situación se verificó no sólo en Latinoamérica sino también en países centrales como Estados Unidos y Gran Bretaña, donde las empresas la utilizaron para aliviar cargas estructurales y recibir servicios de calidad.(Arias Amaro, 2001, pág. 10)

En Venezuela históricamente la utilización del Outsourcing fue hecha por Petróleos de Venezuela, S.A. (P.D.V.S.A.), en el año de 1993, la cual tenía planificado subcontratar más de 12.000 millones de dólares en los próximos 10 años por concepto de outsourcing a empresas privadas. (Rothery, 1996, pág. 03)

El término Outsourcing, hace referencia a la fuente externa de suministros de servicios; es decir, la subcontratación de operaciones de una compañía a contratistas externos. Con frecuencia se recurre al outsourcing como un mecanismo para reducir costos. Dicha subcontratación ofrece servicios modernos y especializados, sin que la empresa tenga que descapitalizarse por invertir en infraestructura. Al respecto, Arias (1999) comenta lo siguiente:

“El outsourcing podría definirse como un servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración. También se podría definir como la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía”. (pág. 77)

Es decir, que el outsourcing implica tomar decisiones sobre el uso de recursos humanos y materiales externos a la organización, con el objeto de ejecutar labores internas a ésta.

Debe tomarse en cuenta que bajo este concepto se lleva a cabo una alianza estratégica entre la empresa y la compañía que presta el servicio de outsourcing, para que uno o varios procesos salgan de la empresa, o para que otros que anteriormente eran centros de costos se convirtieran en centros de ganancias. Esto le da valor agregado a la empresa: aportar tecnología de vanguardia, adquirir una metodología de trabajo, estándares de calidad internacional, aumentar los beneficios operativos y poner a su disposición un grupo multidisciplinario de especialistas que van a ayudar al logro de las metas.

3.1.1.- Antecedentes del outsourcing:

Según Arias Amaro (2001), El Outsourcing (consulta electrónica realizada el día 05/02/2005 – www.google.com), resalta:

“El Outsourcing es el proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio. Esto libera a la primera organización para enfocarse en la parte o función central de su negocio”.

Es decir, el outsourcing consiste en que una empresa contrata, a una agencia o firma externa especializada, para hacer algo en lo que no se especializa. Un buen ejemplo es la nómina. Todo negocio tiene que manejarla, pero existen firmas especializadas que lo pueden hacer mejor y a un costo menor del que maneja un negocio cualquiera. La empresa que contrata provee información básica acerca de su personal, la firma contratada se encarga de calcular los pagos y de hacer los cheques. Esto resulta más económico ya que se evita tener todo un departamento encargado de la nómina, pagar los salarios de la gente del departamento, correr con gastos como seguridad social, fondos de pensiones, etc. Otro ejemplo es el servicio de computadores, estos se pueden alquilar, junto con su mantenimiento, reparación y actualización, lo cual evita costos innecesarios de personal y renovación de equipos por ejemplo.

Casi todo se puede contratar bajo outsourcing, la regla es comparar los costos de lo que se va a contratar con los costos de hacerlo la misma empresa, en muchos casos resulta mejor contratar, pero en muchos otros no.

La norma básica y más importante es no dar en outsourcing ninguna de las funciones o áreas que se consideran como fundamentales en la empresa. Nunca Microsoft hará outsourcing de la programación y el

desarrollo de su software, esa es su labor fundamental, pero si lo hará con el servicio de aseo por ejemplo.

3.2.- Definición de Outsourcing.

Outsourcing (también llamada subcontratación) es una técnica innovadora de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles.

También podemos definirlo como la subcontratación de servicios que busca agilizar y economizar los procesos productivos para el cumplimiento eficiente de los objetos sociales de las instituciones, de modo que las empresas se centren en lo que les es propio.

Esta tercerización responde perfectamente al aforismo popular “zapatero a su zapato”, se ha venido bajo la denominación outsourcing, que significa en la práctica encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios. Implica también fomento para la apertura de nuevas empresas con oportunidades de oferta de mano de obra, restringiendo de cierto modo el impacto social.

El Outsourcing representa una herramienta organizacional, por tal razón Robertson & Rothery, 1997, señalan lo siguiente:

“El outsourcing es una estrategia que consiste en transferir la planeación, administración y operación de funciones a una tercera parte independiente, donde el proveedor funge como una extensión del cliente para dirigir las funciones que no son foco del negocio o actividad modular”.

Es decir, outsourcing es una megatendencia que se está imponiendo en la comunidad empresarial de todo el mundo y consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón de su negocio. Hasta hace tiempo era considerado simplemente como un medio para reducir significativamente los costos; sin embargo en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas.

3.2.1.- Otras definiciones y consideraciones.

Según consulta electrónica de www.monografias.com, de fecha 19/02/2005:

El Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial.

Outsourcing ha sido definido de varias maneras. Se pueden mencionar:

1. Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un suplidor. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control.
2. Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una

estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.

3. Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.
4. Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.
5. Es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.
6. Consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio.
7. Productos y servicios ofrecidos a una empresa por suplidores independientes de cualquier parte del mundo.
8. El Outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados.

En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello el Outsourcing ofrece una solución óptima.

Básicamente se trata de una modalidad, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de "parte del negocio" o de un servicio puntual dentro de ella. La compañía delega la gerencia y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo (Outsourcer), con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos.

Transfiere así los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el área. En cierto sentido este prestador pasa a ser parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente.

La metodología del Outsourcing es parte de la toma de decisiones gerenciales, la misma incluye los pasos de todo proceso administrativo de evaluación, planeación y ejecución, ayuda a planear y fijar expectativas de negocios e indica aquellas áreas donde se necesitan conocimientos especializados para realizar las distintas actividades de la organización.

Para ello es preciso pasar de un enfoque de abastecimiento tradicional que consiste en un conjunto de actividades que permite identificar y adquirir los bienes y servicios que la compañía requiere para su operación de fuentes internas o externas a una visión estratégica enfocada a aumentar el valor y la calidad de los productos de la empresa.

Es preciso aclarar que Outsourcing es diferente de relaciones de negocios y contratación, ya que en éstas últimas el contratista es propietario del proceso y lo controla, es decir, le dice al suplidor qué y cómo quiere que se desempeñen y se fabriquen los productos o servicios comprados por lo que el suplidor no puede variar las instrucciones en ninguna forma. En el caso de Outsourcing el comprador transfiere la propiedad al suplidor, es

decir, no instruye al mismo en como desempeñar una tarea sino que se enfoca en la comunicación de qué resultados quiere y le deja al suplidor el proceso de obtenerlos.

Ejemplos:

Contratación:

Si se contrata una empresa para hacer el servicio de limpieza de una compañía, la empresa que solicita el servicio es quien determina que tipo de equipos y detergentes (químicos) utilizar para hacerlo, de que forma, cuántas personas serían necesarias y cuándo se realizaría.

Outsourcing:

En este caso la empresa que requiere del servicio solicita a la compañía proveedora, el servicio de limpieza. Entonces es el suplidor quien determina cuándo y cómo debe realizar la limpieza, cuáles detergentes va a utilizar y cuántas personas se necesitan para ello.

3.2.2.- Objetivos del Outsourcing.

Los principales objetivos que pueden lograrse con la contratación de un servicio de outsourcing son los siguientes:

- ✓ Optimización y adecuación de los costos relacionados con la gestión, en función de las necesidades reales.
- ✓ Eliminación de riesgos por obsolescencia tecnológica.

- ✓ Concentración en la propia actividad de la organización. (Antonio Romero, Consulta electrónica www.gestiopolis.com , de fecha 12/02/2004)

✓

3.2.3.- Importancia del Outsourcing.

La importancia del outsourcing radica en dos puntos esenciales que cubren la idea de la herramienta. Estos son:

- Aliviar los cargos de los servicios o actividades básicas que son delegadas a terceras partes, es decir, cuando se subcontrata cualquier actividad o tarea básica (mensajería, limpieza, mantenimiento, etc.), se busca desprenderse de las funciones que pueden ser fácilmente contratadas; y así concentrarse en la razón central del negocio.
- Aumentar la calidad de los servicios o actividades subcontratadas. Cuando una empresa se propone aplicar el outsourcing en sus actividades lo hace no sólo con la intención de aliviar las cargas estructurales, sino también optimizar el rendimiento a través de especialistas en la materia con los cuales se alcanzaría un gran rendimiento y un gran nivel de mercado; sin comprometerse a darles a los empleados una oportunidad de carrera.

El outsourcing es importante porque le permite a la empresa centrar sus mayores energías en lo que realmente sabe hacer y conoce. En definitiva, se puede decir entonces, que la importancia del outsourcing radica en las ventajas de tipo económico y tecnológico que proporciona esta herramienta a la empresa.

3.3.- Determinar las ventajas y los riesgos que se corren al subcontratar.

3.3.1.-Ventajas

Brian Rothery (1997) indica que, Hasta hace un tiempo esta práctica era considerada como un medio para reducir los costos; sin embargo en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas por razones tales como:

- ✓ Es más económico. Reducción y/o control del gasto de operación.
- ✓ Concentración de los negocios y disposición más apropiada de los fondos de capital debido a la reducción o no uso de los mismos en funciones no relacionadas con la razón de ser de la compañía.
- ✓ Acceso al dinero efectivo. Se puede incluir la transferencia de los activos del cliente al proveedor.
- ✓ Manejo más fácil de las funciones difíciles o que están fuera de control.
- ✓ Disposición de personal altamente capacitado.
- ✓ Mayor eficiencia. (pág. 55)

Todo esto permite a la empresa enfocarse ampliamente en asuntos empresariales, tener acceso a capacidades y materiales de clase mundial, acelerar los beneficios de la reingeniería, compartir riesgos y destinar recursos para otros propósitos.

3.3.2.- Riesgos que se corren al subcontratar.

Según consulta electrónica en www.monografias.com el día 04/02/05, los riesgos involucrados en el proceso de Outsourcing pasan de ser riesgos operacionales a riesgos estratégicos.

Los riesgos operacionales afectan más la eficacia de la empresa.

Los riesgos estratégicos afectan la dirección de la misma, su cultura, la información compartida, entre otras.

Los principales riesgos de Outsourcing son:

- No negociar el contrato adecuado.
- No adecuada selección del contratista.
- Puede quedar la empresa a mitad de camino si falla el contratista.
- Incrementa el nivel de dependencia de entes externos.
- Inexistente control sobre el personal del contratista.
- Incremento en el costo de la negociación y monitoreo del contrato.
- Rechazo del concepto de Outsourcing

Al delegar un servicio a un proveedor externo las empresas están permitiendo que éste se de cuenta de cómo sacarle partida al mismo y se quede con las ganancias.

Uno de los riesgos más importantes del Outsourcing es que el proveedor seleccionado no tenga las capacidades para cumplir con los objetivos y estándares que la empresa requiere.

Cualquiera que sea el tipo de servicio o actividad que la compañía decida tercerizar, debe inspeccionarse fríamente todos los riesgos y peligros que se puedan presentar para así lograr tomar correctivas conjuntamente con el proveedor del servicio.

3.4.- Metodología para establecer un proyecto de outsourcing.

Según Antonio Romero (consulta electrónica www.gestiopolis.com el día 19/02/2005:

Una metodología práctica para establecer proyecto de outsourcing incluye:

- Combinar tecnología, recursos humanos y recursos financieros
- Analizar si la empresa esta preparada cultural, técnica y gerencialmente para ser sometida a un proceso de outsourcing en un momento determinado
- Diseñar un programa de outsourcing partiendo de este análisis, establecer cronogramas, necesidades y todos los recursos que se requieren para llevar a cabo el proceso
- Prepararse para la implementación, y adquirir los recursos necesarios para que pueda ser manejado por control remoto (vía Internet, por ejemplo)

3.4.1.- Convencer de la necesidad

Poner en manos de otros la administración de servicios que son vitales para la empresa, causa cierto recelo; sin embargo no se puede negar que esto agiliza las acciones en el desempeño cotidiano de las organizaciones.

"La situación actual es que las empresas absorban la totalidad del costo de los procesos, el cual es trasladado al cliente vía precio; además de la ineficiencia, distracción de recursos y poca especialización". (Rodríguez Leonardo, 1997, Septiembre, p. 669).

3.4.2.- Implementar el outsourcing

La metodología del outsourcing es esencialmente la incorporación de una buena práctica en la toma de decisiones gerenciales. La decisión para subcontratar necesita estar sujeta a un proceso administrativo apropiado y no tomarse simplemente, como es caso de muchas decisiones más, sobre bases financieras o técnicas.

La metodología incluye los pasos sencillos de evaluación, planeación y ejecución de un conjunto de decisiones.

Esta no es una receta de cómo proceder con respecto al outsourcing, ni tampoco es magia negra revelada a uno o dos profesionales privilegiados.

Lo que hará esta metodología es ayudarle a planear, ayudarle a fijar las expectativas, tanto dentro de su organización como en el exterior, e indicarle aquellas áreas donde usted necesita conocimiento especializado.

Por lo tanto, se deberá ver esta metodología como un conjunto de herramientas, la cual debe ser personalizada para satisfacer las necesidades del proyecto de outsourcing que se está considerando. Este es un paso vital y generalmente da como resultado un plan general más adecuado, con un esfuerzo más dirigido por parte del equipo del proyecto.

3.4.3.- Pasos de la metodología

3.4.3.1.- Fase 0 - Inicio del proyecto

- ¿Qué hace? Identifica el alcance de lo que se está considerando para el outsourcing. Establece los criterios, las marcas importantes iniciales y los factores "adelante / alto" para las decisiones iniciales. Asigna recursos iniciales para "poner la semilla" del proyecto.
- ¿Cuánto tiempo? De dos a cuatro semanas.
- ¿Quién participa? Esta fase es iniciada por el gerente ejecutivo o un miembro del consejo que esté patrocinando el estudio de factibilidad.
- ¿Qué se entrega? Un documento que establece el alcance del proyecto y las cuestiones administrativas.
- ¿Qué se decide? Examinar (o no) los beneficios estratégicos.

3.4.3.2.- Fase 1 - Evaluación.

- ¿Qué hace? Examina la factibilidad del outsourcing; define el alcance y los límites del proyecto e informa en que grado el proyecto satisfará los criterios establecidos.
- ¿Cuánto tiempo? De cuatro a seis semanas.

- ¿Quién participa? Un pequeño equipo encabezado por el patrocinador, por lo menos un gerente de una función (por ejemplo: de finanzas o recursos humanos), que no se vea personalmente afectado por el resultado de la evaluación.
- ¿Qué se entrega? Un estudio de factibilidad o de otro tipo. Una decisión acerca de si se debe o no proceder a la etapa de planeación
- ¿Qué se decide? Decisión acerca de proceder o no.

3.4.3.3.- Fase 2 Planeación Detallada.

- ¿Qué hace? Establece los criterios para la licitación, define los detalles para los requisitos y prepara una lista breve de invitaciones para el concurso.
- ¿Cuánto tiempo? De ocho a diez semanas.
- ¿Quién participa? El equipo formado durante la fase 1, más un representante de compras (o abastecimientos o contratos), del departamento jurídico y de recursos humanos, en caso de que no estén representados.
- ¿Qué se entrega? Un plan para el proceso de licitación, incluyendo documentación para la licitación, descripción de los servicios, borradores de acuerdos del nivel de servicios y una estrategia para las negociaciones con los proveedores.
- ¿Qué se decide? A quien se invita a conservar, bajo que criterios y las medidas de desempeño.

3.4.3.4.- Fase 3 - Contratación.

- ¿Qué hace? Selecciona a un contratista preferido como resultado de un proceso de licitación. Identifica a un proveedor de respaldo.
- ¿Cuánto tiempo? De tres a cuatro meses.
- ¿Quién participa? El equipo central de la fase de planeación. Puede incluir asesores externos. Participarán contratistas potenciales y sus socios.
- ¿Qué se entrega? Invitación a concursar. Acuerdos de nivel de servicios. Los encabezados del acuerdo. Contratos. Plan para la transferencia del servicio al subcontratista.
- ¿Qué se decide? La concesión del contrato. A quien, para que servicio, durante cuanto tiempo, con que criterios de medición.

3.4.3.5.- Fase 4 - Transición Del Nuevo Servicio.

- ¿Qué hace? Establece los procedimientos para la administración de la función subcontratada. Transfiere la responsabilidad formal de las operaciones. Transfiere personal y activos según se haya acordado.
- ¿Cuánto Tiempo? De dos a tres meses.
- ¿Quién participa? El equipo central y el gerente de función de la función subcontratada. Recursos humanos, usuarios, gerencia y personal del proveedor.
- ¿Qué se entrega? Un plan de transición. Documentación de los procedimientos de administración y revisión. Entrega de la responsabilidad formal al subcontratista.

- ¿Qué se decide? Procedimientos de terminación. Fecha de entrega del servicio.

3.4.3.6.- Fase 5 - Administración y Revisión.

- ¿Qué hace? Revisa el contrato en forma regular, comparándolo contra los niveles de servicios acordados. Plantea las negociaciones para tomar en cuenta los cambios y requerimientos adicionales.
- ¿Cuánto tiempo? De uno a cinco años, dependiendo de la duración del contrato. Normalmente es de tres a cinco años.
- ¿Quién Participa? Representante del contratista responsable de la entrega del servicio. Representante de la función del usuario, responsable de la administración del contrato y del proveedor.
- ¿Qué se entrega? Un servicio administrado. Revisiones regulares. Ausencia de sorpresas.
- ¿Qué se decide? Verificación anual de la validez de la evaluación original. Decisión sobre la continuación del contrato.

3.5.- Áreas de las empresas que pueden pasar a outsourcing.

Según Antonio Romero, Consulta electrónica de www.gestiopolis.com en fecha 20/02/05)

En lo que se ha convertido una tendencia de crecimiento, muchas organizaciones están tomando la decisión estratégica de poner parte de sus funciones en las manos de especialistas, permitiéndoles concentrarse en lo que mejor saben hacer - maximizar el rendimiento minimizando los costos.

El proceso de Outsourcing no sólo se aplica a los sistemas de producción, sino que abarca la mayoría de las áreas de la empresa. A continuación se muestran los tipos más comunes.

✓ Outsourcing de los sistemas contables.

Se confiará la información contable de la organización a una firma especializada en esa área. Los sistemas de contabilidad se encuentran sumergidos en constantes cambios no sólo teóricamente, sino también en el ámbito tecnológico, por aquello de la utilización de sistemas computarizados avanzados que permiten llevar a cabo la actividad de una manera mucho más exacta y confiable que la manera tradicional.

✓ Outsourcing en el área de Recursos Humanos.

Se encargará de la Administración de beneficios, procesamiento de nómina, compensación, entrenamiento, etc.

✓ Outsourcing de actividades secundarias.

Aquí es preciso definir que una actividad secundaria es aquella que no forma parte de las habilidades principales de la compañía. Dentro de este tipo de actividades están la vigilancia física de la empresa, la limpieza de la misma, el abastecimiento de papelería y documentación, el manejo de eventos y conferencias, la administración de comedores, entre otras.

✓ Outsourcing de la producción.

Se refiere a la fabricación, empaquetado, ensamblaje, etc., de productos.

✓ Outsourcing del sistema de transporte.

Consiste en ubicar una empresa que se encargue del traslado de los empleados de la organización, dado el caso que éstos no posean vehículo propio. Esta empresa deberá prestar sus servicios en vehículos apropiados para trasladar al personal.

✓ Outsourcing del proceso de abastecimiento.

Se ubicarán empresas especializadas en suministrar los materiales y los componentes necesarios para el desarrollo de la organización. Esto es más que todo para las empresas que producen algún tipo de producto y que necesitan suministros de materias primas por ejemplo. Y también aquellos establecimientos comerciales que se dedican la venta de productos y/o servicios.

Además de todas las funciones anteriormente nombradas, también se pueden mencionar:

- Aquellas que hacen usos más intensivos de recursos.
- Áreas relativamente independientes.
- Servicios especializados de apoyo.
- Aquellas con patrones de trabajo fluctuantes en carga y rendimiento.
- Aquellas sujetas a un mercado rápidamente cambiante y donde es costoso reclutar, capacitar y retener al personal.
- Aquellas con una tecnología rápidamente cambiante que requiere una gran inversión.

Se puede observar que el Outsourcing puede ser total o parcial.

- ✓ Outsourcing total: Implica la transferencia de equipos, personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas al contratista.
- ✓ Outsourcing parcial: Solamente se transfieren algunos de los elementos anteriores.

La diversidad de servicios que ofrecen los proveedores, actualmente a las organizaciones, indican que no solamente debe tercerizarse las funciones tradicionales, sino también es válido subcontratar procesos actuales, teniendo cuidado de no ceder las actividades estratégicas que son esenciales en el negocio principal de la organización. (Brian Rothery, 1997, pág. 102)

3.6.- Áreas de las empresas que no deben pasar a outsourcing.

Respecto a las actividades que no se deben subcontratar Antonio Romero, Consulta electrónica de www.gestiopolis.com en fecha 20/02/05) señala las siguientes:

- ✓ La Administración de la planeación estratégica.

La Planeación Estratégica permite adaptar la empresa a nuevas y cambiantes circunstancias de operación. Se trata de diseñar el futuro, la imagen objetivo, que sus directivos desean para la misma. En el proceso de planeación se detectan oportunidades, ventajas competitivas, riesgos y debilidades vigentes de la empresa en un horizonte de análisis.

✓ La Administración de finanzas (tesorería).

Se refiere a la parte de la tesorería de una empresa, sus cobranzas, sus pagos, es decir, todo lo que tenga que ver con la parte monetaria de la organización.

✓ El control de proveedores.

Se refiere al control de proveedores de materiales, equipo y servicios, a fin de asegurar que se cumpla con las normas técnicas y las especificaciones del proyecto en cuestión. En caso de incumplimiento, se deben establecer los mecanismos necesarios para corregir, reparar o sustituir lo que se está adquiriendo hasta que se cumpla con lo establecido.

✓ Administración de calidad.

Es aquella que trabaja horizontalmente atravesando funciones y departamentos, involucrando a todos los empleados, de categorías altas y bajas y se extiende hacia atrás y hacia adelante para incluir la cadena de proveedores y la cadena de consumidores

✓ Servicio al cliente.

La idea de no dar en outsourcing esta área de la empresa radica en evitar conflictos con los clientes, no queriendo decir que con los empleados de la organización no ocurran, sino que es más aceptable que la misma empresa trate de evitar alejar a los clientes, mientras que alguien ajena a ella le da poca importancia al mismo.

- ✓ Distribución y Ventas.

La distribución y la venta lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales.

- ✓ El mantenimiento de la propia identidad.

Mantener la propia identidad de la empresa no es cosa de juegos, por lo que no es recomendable dar en outsourcing esta actividad tan delicada para toda empresa, ya que de ésta depende mucho la imagen de la organización y nada mejor que la misma para mantenerla en una buena posición.

- ✓ La satisfacción de los requisitos del mercado.

La satisfacción de los requisitos del mercado es una tarea delicada, por lo que no se recomienda dar en outsourcing esta actividad, ya que incurrir en alguna falta podría resultar fatal para la imagen de la organización.

- ✓ La diferenciación con respecto a los competidores.

Nada es mejor que la misma organización se encargue de la diferenciación con respecto a los consumidores, por lo que la misma es la que se podrá dar cuenta de que es lo que realmente la hace competitiva y que no.

Aunque todas las funciones antes mencionadas hayan sido contratadas con éxito por alguien en alguna parte, se debe hacer un examen minucioso antes de subcontratar, ya que las mismas son consideradas como estratégicas para la compañía y por ningún concepto deben tercerizarse sin antes tener una política que permita controlar y establecer un posible acuerdo entre las partes (empresa-proveedor) para así no correr el riesgo de fracasar en el logro de metas y objetivos por parte de la empresa. (Brian Rothery, 1997, pág. 104)

3.7.- Claves para desarrollar de una manera efectiva las estrategias del Outsourcing.

Según consulta electrónica a www.monografias.com, el día 18/02/2005; cuando una compañía decide llevar a cabo un proceso de Outsourcing debe definir una estrategia que guíe todo el proceso.

Hay dos tipos genéricos de estrategia de Outsourcing: la periférica y la central.

La periférica ocurre cuando la empresa adquiere actividades de poca relevancia estratégica de suplidores externos.

La central ocurre cuando las empresas contratan actividades consideradas de gran importancia y larga duración para obtener el éxito.

Dicha estrategia debe definirse claramente de manera que asegure que el proceso esté regido por las guías de Outsourcing de la empresa. La misma debe ser conocida por los empleados envueltos en este proceso y apoyada

por la alta gerencia. Una estrategia de este tipo permite conocer a los empleados las razones por las cuales se debe subcontratar y cuándo hacerlo.

Otro aspecto a definirse es el tipo de relación entre la compañía que contrata y el proveedor. En esta relación existen dos componentes: uno interpersonal que establece como interactúan el equipo responsable dentro de la empresa con el equipo del proveedor y el componente corporativo que define las interacciones a nivel directivo entre ambas partes.

Las empresas están reevaluando y cambiando las relaciones entre las partes de una subcontratación. En la actualidad las organizaciones buscan relaciones más formales y a largo plazo donde el equipo interno asume un rol de socio estratégico lo que permite un mejor entendimiento del desarrollo de la estrategia del proveedor.

La ventaja de este tipo de relación es que permite a ambas partes familiarizarse con el personal y el estilo operativo de la otra empresa y ayuda a que el proveedor pueda satisfacer las expectativas del contratante de manera más efectiva en términos de comunicación y frecuencia en los reportes. Todo esto resulta en una relación más llevadera y beneficiosa ya que a largo plazo se pueden lograr consideraciones en cuanto a precios como respuesta a un volumen de trabajo anual garantizado.

Otra clave es la medición del desempeño del proveedor seleccionado en términos de tiempo, adherencia al presupuesto y al éxito del proyecto medido en base al logro de los objetivos planteados. Si los niveles de desempeño no pueden medirse numéricamente se pueden crear escalas de medición subjetivas con un rango que abarque desde pobre hasta excelente.

Es recomendable compartir los resultados obtenidos con el proveedor especialmente si se desean tener relaciones de largo plazo. Hay que hacerle saber al proveedor que cuando se comparten estos resultados no es una forma de castigo o reclamo sino más bien con el fin de buscar áreas de mejoras. De igual forma es beneficioso pedirle al proveedor como la empresa contratante puede ser mejor cliente de manera que haya una ayuda mutua y se demuestre que el contratante quiere la mejora en ambas partes.

La estrategia de Outsourcing debe definir el equipo de Outsourcing, estableciendo las habilidades mínimas necesarias. Un equipo de este tipo generalmente está compuesto por personas de áreas comerciales, técnicas, financieras, entre otras, sin embargo la composición del equipo varía dependiendo del alcance del proyecto.

Por último se debe finalizar la estrategia haciendo partícipes de la misma no sólo a los directores generales sino los gerentes experimentados en proyectos de Outsourcing que puedan proporcionar los aspectos operacionales de la estrategia.

3.8.- Factores condicionales a la tercerización

Según Antonio Romero (Consulta electrónica www.gestiopolis.com el día 18/02/2005). Se puede considerar, de una forma amplia y general, una serie de factores que condicionan la implantación de la tercerización en las empresas:

3.8.1.- La Tercerización Y El Ambiente Estratégico.

La necesidad natural de un conocimiento amplio por parte de los funcionarios sobre el nuevo sistema de gestión implica la difusión en toda la organización de la estrategia, visión, misión, objetivos y metas de la empresa para lo correcta aplicación del proceso de tercerización.

Igualmente, se deben revisar los objetivos, políticas y directrices para que la empresa, en caso de conflicto, se encuentre apta para establecer una relación de confianza entre todos los niveles jerárquicos y puestos de trabajo.

3.8.2.- La Tercerización y el Ambiente Organizacional.

Debido a los cambios en la estructura funcional se producen alteraciones significativas del espacio físico que ocupa la organización, variaciones en la actividad funcional y en la delegación de autoridad y cambios en los organigramas departamentales y en el general.

Por lo expuesto, se producen también alteraciones en las normas, sistemas y métodos operacionales, los cuales deberán ser revisados frecuentemente para soportar los cambios que produce la tercerización.

Consecuentemente la organización se verá inmersa en un proceso de adaptación al nuevo de control interno de los sistemas de información gerencial, a través de un mayor soporte y calificación de datos para la toma de decisiones.

3.8.3.- La Tercerización y el Ambiente Económico.

Bajo esta perspectiva, la tercerización requiere una adaptación de la estructura de costos internos a este nuevo sistema definiendo sus situaciones a un nivel contable y operacional. Así, los datos obtenidos a través del sistema de costos de las actividades tercerizadas en relación con los costos de las actividades internas.

A partir de la implantación de la tercerización, se necesita de una revisión continua de los costos de los procesos de producción, de distribución, comercialización y, en general, de los costos de muchas actividades administrativas internas, pues repercuten directamente en la estructura administrativa - operacional de la empresa.

De igual manera, debe existir un ambiente encaminado a la revisión de los precios y tarifas de los productos o servicios de la organización, considerando la participación e influencia, directa o indirecta, de las actividades tercerizadas para la determinación final de los mismos.

En muchos casos, dependiendo de las áreas tercerizadas y según la flexibilidad de manejo implantado en las mismas, pueden existir variaciones significativas en la planificación del nivel de inversiones en activos por parte de la empresa o en la planificación del rendimiento de los activos existentes.

3.8.4.- La Tercerización y el Ambiente Social.

Las circunstancias especiales del momento político y social nos llevan a hablar sobre el empleo. Este tópico se debe analizar tomando en cuenta dos aspectos:

3.8.4.1.- Apertura De Los Nuevos Negocios

En este sentido, los ejemplos internacionales de la tercerización, algunos de los cuales serán expuestos más adelante, nos llevan a pensar en la formación rápida de nuevas empresas en varios segmentos del mercado en el sector de los servicios.

3.8.4.2.- Revisión De Las Funciones

Con la implantación de la tercerización, la transformación de las estructuras funcionales es inevitable en las empresas. Le corresponde a la alta gerencia, partiendo de la visión estratégica, delimitar las consecuencias internas de este proceso, abordando:

El aspecto social de los despidos cuando ocurren, procurando facilitar el proceso junto a los funcionarios, e intentando siempre y en la medida de lo posible, a través de negociaciones con el proveedor de los servicios que será contratado, el acogimiento, en una forma parcial o total, de estos funcionarios que se convertirán en colaboradores de la nueva empresa.

El movimiento interno funcional enseñará al administrador la posibilidad de aprovechar la mano de obra disponible en las áreas tercerizadas. Esta situación se facilita, ya que, los ex empleados conocen la empresa, su cultura y filosofía. Este enfoque es extremadamente importante pues, con la implementación de la tercerización, la tendencia empresarial es despedir empleados, lo cual en un determinado momento hace que la empresa por el énfasis en las áreas que componen las actividades principales del negocio.

3.8.5.- La Tercerización Y El Ambiente Político

El gobierno Venezolano, ya sea municipal o estatal, podría considerar a la tercerización como una forma adecuada de proceder en la relación con los cambios estratégicos y operacionales en los organismos públicos.

Podemos decir que los programas de estabilización de la economía, la privatización de empresas estatales, la apertura de la economía y la disminución de la burocracia reflejan intenciones del estado que pueden tener resultados favorables a través de la tercerización.

3.8.6.- La Tercerización Y El Ambiente Jurídico Legal

En Venezuela no existe ley que prohíba o regule la aplicación de la tercerización, sin embargo, por las leyes sobre estabilidad laboral puede tener obstáculos la tercerización, debido al costo que implica despedir a los empleados de las áreas que se pretende tercerizar.

3.9.- Puntos básicos para lograr un outsourcing exitoso.

Para lograr un buen resultado en el proceso de Outsourcing hay que considerar tres aspectos principales: La revisión de la estructura de la empresa, la determinación de las actividades a outsource y la selección de los proveedores. 3.9.1.- Revisar la estructura de la empresa.

Se pueden identificar cuatro puntos básicos para que una empresa cuente con la estructura adecuada.

- Contar con una buena administración del proceso de abastecimiento.

EL proceso de Outsourcing debe tener una misión definida: aumentar el valor del producto percibido por los consumidores. Un diseño exitoso de la estrategia del proceso de abastecimiento consiste en aprovechar al máximo las ventajas o habilidades principales de la organización y subcontratar todo lo demás.

- Determinar habilidades principales e identificar cuellos de botella.

Uno de los pasos clave para que una empresa pueda lograr un proceso de Outsourcing exitoso es identificar cuáles de las actividades que realiza son las centrales o principales para el negocio. Estas generalmente son aquellas en las que tiene alguna ventaja sobre sus competidores ya sea mejor tecnología, mejor calidad, menores costos, etc.

- Cambiar la cultura organizacional.

Un paso importante dentro de proceso de Outsourcing es lograr que los integrantes de las organizaciones entiendan los fundamentos de esta separación de actividades, así como los motivos que llevan a ella y los beneficios que puede traer para la compañía.

- Contar con la tecnología de información adecuada.

Una vez que se han establecido los puntos básicos para el Outsourcing es importante que la empresa cuente con la tecnología necesaria para poder mantener una relación de este tipo.

3.9.2.- Determinar a cuáles actividades aplicar Outsourcing y a cuáles no.

Dentro de una organización existen diversos tipos de actividades que dependiendo de su naturaleza pueden o no someterse a un proceso de Outsourcing.

Dentro de las actividades de una empresa se tienen las actividades estratégicas, las altamente rentables y las rutinarias y/o de apoyo.

Las dos primeras actividades deben conservarse internamente mas, la última es recomendable que se subcontrate.

Se pueden identificar tres criterios para determinar las actividades a subcontratar, estos son:

1. Actividades que hacen uso intensivo de recursos.

Mediante esta técnica las compañías pueden entrar en un nuevo mercado sin la necesidad de incurrir inmediatamente en inversiones considerables de equipo. Algunas utilizan esta técnica buscando aumentar su eficiencia y reducir los costos.

2. Actividades que usan servicios especializados.

La subcontratación ofrece a las empresas gran flexibilidad en sus sistemas, ya que pueden contar con el apoyo de un tercero especializado que pueda adaptarse mejor a los cambios del mercado.

3. Actividades relativamente independientes.

Un forma de identificar actividades que no formen parte de las habilidades centrales de una empresa, es observar aquellas tareas que tienen una relativa independencia con respecto a las demás funciones del as compañía.

Respecto a las actividades que no se deben subcontratar están: la Administración de la planeación estratégica, la tesorería, el control de proveedores, administración de calidad y la supervisión de la satisfacción del cliente y de reglamentos como: responsabilidad del producto, calidad, regulaciones ambientales, higiene, seguridad del personal y seguridad pública.

3.9.3.- Seleccionar al proveedor.

Se pueden mencionar ciertos pasos a llevar a cabo en la selección de un proveedor.

- Analizar la relación costo / beneficio.

Si se obtiene un resultado positivo, es decir que el proveedor puede realizar a un costo menor y con igual o mayor calidad dicha actividad, quiere decir que la empresa ha logrado identificar una actividad que no forma parte de sus habilidades principales. Cuando el resultado es negativo, es decir, que un proveedor presente un costo generalizado mayor que el que obtiene la empresa, se pueden deducir dos cosas:

1. La empresa intenta desintegrar una actividad que forma parte de sus habilidades centrales y/o

2. La selección del proveedor es deficiente y éste no tiene las capacidades suficientes para ofrecer el servicio a la empresa o la actividad no forma parte de sus habilidades principales.

– Seleccionar cuidadosamente a los proveedores.

Al seleccionar un proveedor las empresas deben buscar proveedores que se enfoquen en la industria en la que ellos se encuentran, además ellos deben comprender el manejo de los productos que se van a subcontratar.

– Elaborar un contrato escrito y estricto

Por más atractivo y beneficioso que pueda parecer, no se debe olvidar que la subcontratación es delicada, se están colocando actividades importantes para la empresa en manos de terceros que pueden perjudicar los intereses de la compañía si no se ajustan a sus necesidades. Es por esto, que uno de los puntos básicos al buscar subcontratar es el contar con un contrato por escrito, que sea claro en establecer todos los puntos necesarios para que el tercero cumpla con la entrega del producto y/o servicio así como con las características requeridas por la empresa. Una vez escogido el proveedor adecuado para la desintegración, la empresa debe establecer las metas y los costos del proyecto de subcontratación.

3.10.- El outsourcing como herramienta de la reingeniería.

Las organizaciones que realmente están preparadas para regresar al principio y pensar en la mejor forma de producir, comercializar y distribuir un producto o un servicio, se verán obligadas a preguntarse cuáles son las

mejores formas de hacerlo, y al mismo tiempo si realmente necesitan tener todos los procesos dentro de sus compañías.

La reingeniería ofrece a las empresas la oportunidad de considerar el outsourcing como una de las herramientas que pueden utilizar en el nuevo proceso; aunque es más fácil escribir sobre reingeniería que llevarla a la práctica. Los principios son acertados y sólidos, pero aún son pocos los ejemplos de proyectos de reingeniería espectacularmente exitosos.

Una de las razones de esta lenta asimilación es la resistencia interna en las organizaciones a este cambio potencialmente enorme. Significa desafiar poderosos intereses creados, que encontrarán razones para no realizar cambios, al menos por el momento o en sus propias áreas. Por la misma razón, el outsourcing puede ser una ruta más fácil que la reingeniería interna y puede abrir este callejón sin salida. De hecho, los proveedores de outsource o subcontratistas con frecuencia lograrán sus beneficios a través de la reingeniería de un proceso para hacerlo más eficiente, una vez que obtiene el contrato. Las compañías nuevas o los negocios nuevos adoptarán el outsourcing más fácilmente que las organizaciones tradicionales, ya que tienen la oportunidad de diseñar apropiadamente sus procesos de negocios, para que sean lo más eficientes, y no copiar simplemente a otros de la industria.

3.11.- Aspectos y Bases Legales del Outsourcing en Venezuela.

Toda organización en el desarrollo de sus actividades deberá estar enmarcada dentro de un contexto legal que la regula, así mismo las herramientas o estrategias aplicadas por ellas deben llevarse a cabo

tomando en cuenta una serie de lineamientos, tal es el caso del outsourcing como alternativa estratégica en el crecimiento de las empresas.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela es la principal Ley sobre la cual se fundamenta todas las demás leyes de la nación. La referida constitución expresa claramente en sus artículos 87, 89, 112, entre otros, los deberes y los derechos que poseen los venezolanos en materia laboral, sanitaria, impositiva y económica.

En el artículo 87 (de lo derechos sociales) de la Ley, se hace reconocimiento al trabajo como un derecho y un deber que tiene todo venezolano, cuando señala textualmente: “toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar”. (Pág. 74)

Por otro lado en su artículo 89 (de lo derechos sociales), señala textualmente: “el trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado”. (Pág. 75)

Se tiene también, en el artículo 112 (de los derechos económicos): “todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en ésta constitución y las que establezcan las leyes, por razones de derecho humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social”. (Pág. 79)

La Ley Orgánica del Trabajo (1997), regirá la situación jurídica derivada del trabajo como hecho social.

En el artículo 23 establece: “toda persona apta tiene el derecho de trabajar dentro de su capacidad y habilidad, para asegurar su subsistencia y en beneficio de la comunidad”. (Pág. 09)

De igual manera el artículo 24 reza: “toda persona tiene el derecho al trabajo, el Estado procurará que toda persona apta puede encontrar colocación que le proporcione una subsistencia digna y decorosa”. (Pág. 09)

Por otro lado los artículos 31 y 32 (de la libertad del trabajo) expresan: “toda persona es libre de dedicarse al ejercicio de cualquiera actividad que no esté prohibida por la Ley y nadie podrá impedir el trabajo a los demás y obligarlos a trabajar contra su voluntad”. (Pág. 11)

3.11.1.- El Contrato de Trabajo.

Según la Ley Orgánica del Trabajo (1997), un contrato de trabajo es aquel mediante el cual una persona se obliga a prestar un servicio a otra bajo su dependencia y mediante una remuneración. (Pág. 18)

3.11.2.- Contrato de Outsourcing.

Contrato en virtud del cual una de las partes, el outsourcer, se encarga de la gestión de los servicios contratados por la empresa cliente, adaptándolos a sus necesidades a cambio de un precio.

PARTES INTERVINIENTES: Empresa prestadora de los servicios y cliente.

CLÁUSULAS GENERALES:

- Definiciones.
- Objeto del contrato.
- Precio y forma de pago.
- Duración.
- Confidencialidad.
- Resolución del contrato.
- Legislación aplicable y tribunales competentes.

CLÁUSULAS ESPECÍFICAS:

- Devolución
- Subcontratación.
- Comité de Seguimiento.
- Penalizaciones.
- Deber de colaboración.
- Protección de datos de carácter personal.
- Lugar de prestación de servicios.
- Compromiso de no contratación.
- Propiedad intelectual.

Su elaboración es compleja, puesto que debe establecer claramente las responsabilidades de ambas partes en cualquier aspecto, no sólo del nivel de servicio actual sino también del nivel de servicio futuro.

Suele tener una duración de varios años. En el sector privado tiene una duración no menor a 5 ó 7 años, siendo habitual un período de 10 años.

Uno de los aspectos más importantes del contrato es la definición de su finalización, el establecimiento de salidas programadas antes de cumplirse el plazo acordado, así como los períodos de preaviso en caso de reversión del servicio.

Junto con los conceptos financieros, a lo largo de todo el proceso de evaluación se deben establecer criterios de transferencia de personal (para el caso de que existan).

El alcance del contrato es a la medida, es decir, podrá ser tan amplio como lo deseen las partes contratantes. Debe ser flexible para que la Administración pueda cambiar los requisitos del servicio y el proveedor pueda cambiar los medios con los que lo da. Mientras que un contrato de outsourcing se firma para que sea válido durante años, los requisitos de tecnología están en constante evolución. (Adams Bounds Yorks, www.azc.uam.mx, consulta realizada el día 19/02/2005)

3.12.- Etapa de transición del outsourcing...factores críticos para su éxito.

– Claridad de Objetivos:

El elemento más importante en el éxito a largo plazo de una relación de Outsourcing, es la claridad de objetivos. El cliente debe tener muy definidas las metas que se pretenden alcanzar con el Outsourcing y tan o más importantes aún, éstas deben estar adecuadamente externalizadas, habiéndose comprometido el proveedor a ser medido en su desempeño con base a ellas.

– Expectativas Realistas:

El Outsourcing es un medio, una herramienta, no una persona. Es importante entonces fijarle frontera dentro de los límites de lo posible, en principio muchas veces violado en el afán del proveedor de amarrar el negocio y del cliente de solucionar sus problemas operativos con una varita mágica. El amplio historial del Outsourcing bien explotado. Ayuda a mantener las expectativas de ambas partes firmemente ancladas dentro de lo realizable. Existe ya una base de conocimientos producto de las experiencias de la industria en los últimos diseños. Que permite establecer claramente las posibilidades de éxito de una transacción de Outsourcing basada en las condiciones actuales tanto del cliente como el del proveedor. Este debe ser el parámetro que fije las expectativas de ambos lados al entrar en una relación de Outsourcing.

– Compromiso del Cliente:

Como toda herramienta empresarial sofisticada, el Outsourcing requiere de recursos altamente calificados por parte del cliente, que puedan explotar sus beneficios potenciales mediante funciones de gerencias y supervisión adecuadas: Es importante recalcar aquí el delicado balance entre macro-gerencia y micro-gerencia del proveedor de Outsourcing

por parte del cliente. La macro-gerencia lleva al cliente a no asignar suficientes recursos a supervisión y control del proveedor, quedando este último a la deriva en términos de directrices operativas, mientras que la micro-gerencia lleva al cliente por un lado a comerse los ahorros esperados en infraestructura informática, al crear una neo-burocracia de control administrativo dedicada al manejo de la relación: por el otro lado, y más gravemente aún. Ata de manos al proveedor, constreñido por una avalancha de requisitos administrativos que le impiden implantar los procedimientos optimados sobre los cuales se fundaba su promesa al cliente de eficiencia operativa y economía de escala.

– **Definición detallada de la Cartera de Servicios Incluidos:**

En muchas coacciones el proveedor tiende a ser explícitamente vago sobre la cartera de servicios incluidos en el costo básico de una transacción de Outsourcing. Mas aún, esta vaguedad es muchas veces utilizada exitosamente como estrategia de penetración del cliente: se gana al cliente con precios artificialmente bajos para luego sacar la carta secreta del engorde del negocio a futuro: una vez firmado el contrato y concluida la transferencia de operaciones al proveedor comienza la letanía de excepciones o servicios no incluidos, que originan innumerables cargos adicionales para evitar este mal casi endémico es sumamente importante la definición clara y precisa de todos los servicios incluidos. Una transacción de Outsourcing. A mayor precisión a priori, menores sorpresas a posteriori. Cuando son garantía de actitud de una relación de negocios pudiendo afectar peligrosamente operaciones críticas del cliente.

– **Definición adecuada de Niveles y Modelos de Servicio:**

En este rubro entran los criterios mínimos de localidad de los servicios prestados como parte de la transacción de Outsourcing entre las partes. Cada servicio debe tener asociado tanto el modelo de prestación adoptado, como los parámetros de aceptación y medición de su desempeño. Así el progreso de la relación puede ser monitoreados por una batería de indicadores, los cuales sirven tanto para mostrar el éxito de la transacción como para tomar medidas preventas y/o correctivas en caso de que algunos servicios muestren tendencias a la degradación, antes de convertirse en problemas críticos.

– **Flexibilidad Financiera:**

El éxito de toda transacción de Outsourcing tiene como fundamento el beneficio económico de ambas partes como medida de prevención frente a situaciones cambiantes, toda transacción debe incorporar suficiente flexibilidad financiera como para adaptarse a condiciones cambiantes que puedan afectar el costo total de la relación comercial entre ambas partes, para así garantizar de alguna manera el beneficio económico buscado originalmente.

– **Compromiso del Proveedor:**

Una de las ventajas más competitivas mas fuerte del Outsourcing es la disponibilidad por parte del proveedor de recursos altamente calificados para resolver los problemas operativos en la infraestructura informática del cliente. Como tal, el proveedor debe comprometerse a mantener la disponibilidad prometida a lo largo de la relación. Evitando la rotación excesiva de personal, así como la utilización de clientes amarrados a largo plazo como escuela de sus cuadros profesionales, con su posterior resignación a nuevos clientes. Como toda relación exitosa de negocios, es necesario garantizar una continuidad y calidad mínima por

parte del proveedor en los recursos humanos asignados a la atención y cumplimientos de los compromisos contraídos.

– **Conformidad Gerencial:**

El éxito de todo proyecto a largo plazo depende en gran medida de la continuidad del equipo gerencial responsable del mismo. En el caso del Outsourcing este requisito se acentúa más aún, dado que las condiciones generales de la transacción se fijan justo antes del comienzo formal de la relación, al momento de la negociación y firma del contrato de prestación de servicios. A partir de allí, el éxito de la transacción depende de adecuada interpretación y seguimiento de las cláusulas establecidas en el contrato, es esencial que los equipos gerenciales responsables del proyecto por ambas partes se involucren plenamente en las negociaciones contractuales, para así llevar consigo a la relación el espíritu del contrato. Esta es ciertamente una garantía importante para el éxito de la relación a largo plazo.

– **Flexibilidad Tecnológica:**

Todos sabemos que la innovación tecnológica es el modus operandi en el mundo de la informática. Al mismo tiempo las transacciones de Outsourcing generalmente se expresan en contrato de prestación de servicios a largo plazo. Por tanto, para evitar problemas causados por obsolescencia tecnológica no prevista en la transacción original, ésta debe incorporar definiciones y procedimientos de actualización tecnológica. Así como criterios básicos de evaluación e incorporación de nuevas tecnologías a los servicios prestados tales salvaguardas garantizan una de las promesas básicas del Outsourcing, la tecnología, manejada por expertos redituando beneficios reales al negocio.

– **Flexibilidad Operativa:**

Uno de los objetivos más importantes del Outsourcing es profesionalizar la operación informática del cliente, más allá de compromisos formales y definiciones exactas de servicios prestados, el resultado esperado de una solución de Outsourcing es generalmente, el mejoramiento y eficiencia de la operación debido a la variedad de situaciones y cambios de condiciones operativas que puedan ocurrir durante el transcurso de la relación, es muy importante que la transacción original incorpore suficientes elementos de flexibilidad que puedan ser utilizados posteriormente para cambiar los términos operativos, o hasta la definición de los servicios prestados, sin necesidad de recurrir a tortuosas renegociaciones del contrato.

3.13.- El Outsourcing en la Gerencia de Recursos Humanos.

La decisión de recurrir al outsourcing puede estar significativamente influida por temas relacionados con los recursos humanos. El outsourcing de recursos humanos se puede hallar en actividades bancarias, empresas de productos al consumidor, electrónicas, constructoras, de ingenierías, laboratorios, farmacéuticas, es decir, es perfectamente adaptable a cualquier especialidad de negocio una vez que la empresa, con la ayuda de especialistas, ha logrado diseñar un sistema de recursos humanos que asegure la orientación de la gente a la productividad y resultados del negocio, el enfoque del área hacia la atracción, desarrollo y retención de talento, así como los procesos de recursos humanos. Oscar Adams (2002) El outsourcing y la era de la flexibilidad. Management Today, en español.

El la transferencia de recursos humanos abra que contemplar todos los aspectos que estén relacionados con la comunidad y la involucración de todo el personal de ambas organizaciones afectadas por el proceso de externalización entre los que podemos citar:

- Realización de un plan de comunicación interna que explique el proceso y despeje todas las incertidumbres, clasificando los objetivos y desarrollos del proceso.
- Realización de las entrevistas personales para conocer el estado individual de cada uno de los afectados por el proceso.
- Identificación, entrenamiento y reciclaje de las personas a reubicar en otras funciones de la empresa.
- Identificación de las personas que pueden o no pueden ser reubicadas en ninguna de las dos organizaciones siendo aconsejable la programación de estrategias para sacar el personal excedente sin deterioro de las personas ni de la imagen de la empresa.
- Realización de un plan de información para adoptar o reciclar a las personas que van a cambiar su desempeño, tanto en el ámbito de la empresa como e función. (Félix cuesta, 1998)

3.14.- Futuro del Outsourcing.

Ya sea que el outsourcing sea o no parte de un movimiento más grande, no hay duda de que un mundo de recursos escasos está dictando una reducción en el personal gerencial, una gerencia adelgazada; de hecho, la moralidad de la sociedad misma podría haber ya señalado el fin del desperdicio, la ineficiencia y las ostentaciones de opulencia.

En este aspecto se presenta la estrategia del outsourcing desde el punto de vista de la compañía más grande que necesita considerar dicha opción, para que esta herramienta funcione con futuro, es necesario proporcionar una metodología que permita realizar la difícil tarea del outsourcing . En algunos casos esta estrategia debe ser examinada por los proveedores de outsource (subcontratistas), ya que estas también pueden ser reveladoras. No obstante, resulta difícil separar a las dos, ya que ambas son mitades gemelas de un proceso dinámico que está cambiando el mundo de los negocios.

Varios estudios recientes, revelan que el outsourcing está creciendo, al mismo tiempo que los proveedores de servicios están ampliando su gama de ofertas. Todo esto implica una mayor concentración en las ventajas competitivas por parte de las organizaciones propietarias que están transfiriendo este trabajo a proveedores externos, esta tendencia también podría ser un indicio de que la industria está llegando a un acuerdo con un ambiente más exigente y de la necesidad de maximizar los recursos y reducir el desperdicio.

CAPÍTULO IV

APORTES DE LOS INVESTIGADORES

Robertson & Rothery (1997)

“El Outsourcing es una estrategia que consiste en transferir la planeación, administración y operación de funciones a una tercera parte independiente, donde el proveedor funge como una extensión del cliente para dirigir las funciones que no son foco del negocio o actividad medular” (pág. 20)

Arias Amaro (2001)

“El Outsourcing es el proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio. Esto libera a la primera organización para enfocarse en la parte o función central de su negocio” (www.google.com)

Antonio Romero (2004)

“Outsourcing es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Se entiende por habilidades principales o centrales todas aquellas actividades que forman parte medular del negocio y en las que se tiene ventajas competitivas con respecto a la competencia” (www.gestiopolis.com)

Es evidente observar que en los conceptos anteriormente citados, de distintos autores, éstos al igual que nosotras, coinciden en que el Outsourcing si es considerado como una verdadera herramienta de apoyo empresarial y que no sólo permite el crecimiento de las empresas, sino que también ayuda a reducir costos, ganar espacios en el mercado de servicios, además conlleva a obtener competencias, habilidades y recursos; así como enfocar los recursos gerenciales en el negocio medular, en las competencias diferenciadoras del negocio, en desarrollar y mejorar las relaciones con sus clientes. Obtener o mejorar capacidades tecnológicas y, más flexibilidad para adaptarse a nuevas condiciones de Mercado; proporciona una mejor calidad y eficiencia en los servicios ofrecidos y lo más importante controlar riesgos.

Es primordial destacar que cuando se habla del “crecimiento de las empresas”, no se refiere a la expansión de infraestructura, sino al alcance de un mayor número de servicios que ofrecer por parte de la empresa contratante, sin la necesidad de invertir en mano de obra dentro de la organización. Es en este punto donde precisamente radica la reducción de costos, debido a que las empresas no se verán en la necesidad de desviar sus recursos o su capital en la creación de nuevos departamentos no indispensables para la razón de ser de la organización, evitando así contratar personal que labore dentro del mismo y que además generen los pagos no solo de salarios, demás beneficios (vacaciones, pensiones, seguros, etc.), sino también el de prestaciones sociales.

No obstante es necesario resaltar que la herramienta también arroja ciertos riesgos que hay que tomar en consideración, por lo que a continuación se presentan tres recomendaciones que de razonarlas a la hora de pensar en poner en práctica la herramienta, éstas le resultarán útiles a la organización; éstas son:

- El planteamiento antes de comenzar cualquier proceso de Outsourcing de forma escalonada y en fases independientes para poder ir midiendo el impacto y corregir cualquier desviación.
- Mantener un contacto continuo con la empresa en la que se ha contratado la prestación, evaluando continuamente el funcionamiento del área en el que se presta el servicio, y comparando los resultados continuamente, para verificar si está cumpliendo con los objetivos planteados inicialmente.
- Utilizar la herramienta solo en caso de ser verdaderamente necesaria para la organización, debido a que el uso descontrolado de la herramienta puede crear la dependencia de entes externos.

Es casi inequívoco asegurar que la herramienta Outsourcing, utilizada de una manera correcta y tomando en consideración las recomendaciones antes mencionadas hará de cada una de las empresas que la implementen “organizaciones altamente competitivas, donde cada uno de los servicios que se ofrecen serán de la mejor calidad y así lograr una buena posición en el área pertinente a la organización”.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

Se puede decir que hay una tendencia muy marcada a la práctica del Outsourcing en las empresas a nivel mundial.

Cada día que pasa las organizaciones buscan alcanzar una mayor eficiencia a un menor costo, sin dejar de lado los estándares de calidad y servicio al cliente exigidos.

Como todo proceso administrativo en el Outsourcing están involucradas actividades de planificación, organización y análisis que responden a objetivos específicos de aprendizaje, orientados a descubrir, emplear y adaptar nuevas estrategias para las diversas áreas de la organización.

Al involucrarse en un proceso de Outsourcing las empresas deben definir claramente una estrategia que guíe todo el proceso y contenga los aspectos importantes en el desarrollo del mismo.

Algunos de los beneficios potenciales de utilizar el Outsourcing son la disminución de los costos, un enfoque más dedicado a actividades competitivas de la empresa, mayor flexibilidad y rapidez de respuesta así como el uso de tecnología y materiales de clase mundial. Por otra parte existen algunas desventajas posibles como son el decline de la innovación por suplidores, pérdida de control del proceso de producción y una eventual

competencia por parte de los mismos que al conocer el proceso a plenitud pasan de ser suplidores a competidores.

En la actualidad las organizaciones están buscando una nueva manera de aumentar sus ingresos, conseguir costos efectivos en servicios y compartir ideas con los consumidores... el Outsourcing es la herramienta óptima para ello.

En resumidas cuentas se puede decir que:

- * Al contratar un servicio de Outsourcing, las organizaciones pueden enfocarse más en la principal actividad de su negocio.
- * El Outsourcing se debe realizar siempre y cuando la empresa tenga la certeza de obtener el menor costo y maximizando los beneficios.
- * El Outsourcing se da en un ambiente de cooperación entre dos empresas, es decir, dos organizaciones con distintos objetivos y planteamientos estratégicos, se fusionan para poder compartir un mismo ideal, el servir al cliente y el obtener un mayor beneficio o utilidad.
- * En Venezuela, por la legislación laboral que existe en el país, es común encontrar en empresas grandes el Outsourcing en el área de contratos al personal.
- * Resulta ser una estrategia que permite tener acceso a recursos de alto nivel y poner en control áreas difíciles de manejar.