



UNIVERSIDAD
DE
SOTAVENTO A.C.



ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL INSOURCING Y OUTSOURCING COMO
FUENTE DE RECLUTAMIENTO EN REFACCIONES ZELAYA”

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

ESTHER ZELAYA LÓPEZ

ASESOR DE TESIS:

LIC. RAÚL DE JESÚS OCAMPO COLÍN

Coatzacoalcos, Veracruz

Abril 2013.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

AGRADECIMIENTO.....	4
INTRODUCCION.....	5
CAPITULO 1 MARCO TEORICO DE LOS RECURSOS HUMANOS	
1.1. CONCEPTO.....	6
1.2. IMPORTANCIA.....	7
1.3 OBJETIVOS.....	9
1.4 TEORIA ORGANIZACIONAL.....	11
CAPITULO 2 ANALISIS DOCUMENTAL DEL PROCESO DE	
INTERNALIZACION (INSOURCING)	
2.1 CONCEPTO.....	18
2.1.1 EL MODELO DE INSOURCING.....	22
2.2 PRINCIPALES AREAS QUE PUEDEN SER ESTRUCTURADAS EN	
SERVICIOS COMPARTIDOS.....	23
2.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL INSOURCING.....	25
2.3.1 VENTAJAS.....	25
2.3.2 DESVENTAJAS.....	26
2.4 EJEMPLOS DE INSOURCING.....	26
2.5 FACTORES DE DECISION SOBRE LA APLICACION DEL INSOURCING Y	
OUTSOURCING.....	29
2.6 ANALISIS DE COSTOS COMPARATIVOS.....	29
CAPITULO 3 MARCO TEORICO DEL PROCESO DE EXTERNALIZACION	
(OUTSOURCING)	
3.1 CONCEPTO.....	30
3.1.1 OUTSOURCING LA TENDENCIA.....	31
3.2 FUNCIONALIDADES BASICAS.....	33
3.2.1 RELATIVAS A LA EMPRESA DE OUTSOURCING.....	37
3.3 OBJETIVOS DEL OUTSOURCING.....	38
3.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING.....	38
3.4.1 VENTAJAS.....	38
3.4.2 DESVENTAJAS.....	39
3.5 EJEMPLOS DE EMPRESAS DE OUTSOURCING.....	41
CAPITULO 4 ESTUDIO DIAGNOSTICO DE OPCIONES DE INSOURCING	
Y OUTSOURCING EN UNA COMERCIALIZADORA DE REFACCIONES	
DIESEL (DIESEL ZELAYA) PARA MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD.	
4.1 CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA.....	45
4.1.1 MISION.....	45
4.1.2 VISION.....	45
4.1.3 ORGANIGRAMA GENERAL.....	45
4.1.4 DESCRIPCION DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE REFACCIONES	
DIESEL ZELAYA.....	46
4.1.5 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.....	46

4.2 DIAGNOSTICO DE AREAS PARA INTERNALIZAR.....	47
4.3 DIAGNOSTICO DE AREAS PARA EXTERNALIZAR.....	49
4.4 CASOS DE INTERNALIZAR Y EXTERNALIZAR.....	51
4.4.1 CASO 1.....	51
4.4.2 CASO 2.....	53
4.4.3 CASO 3.....	54
CONCLUSIONES GENERALES.....	55
BIBLIOGRAFIA.....	57

AGRADECIMIENTO

Sin la voluntad de Dios jamás hubiese superado esta meta profesional que inicie hace cuatro años prendida de muchas ilusiones que hoy puedo cumplir. Agradezco a mi papa, Martin Zelaya González y a mi madre Elena del Carmen López, por su incondicional apoyo moral y económico, además de su inmenso amor, en el gran esfuerzo por concluir mis estudios profesionales.

Este logro también quiero dedicárselo con mucho amor al ser que mueve mi existencia, a mi “Vikingo” adorado, Martin Manuel.

También quiero compartir esta inmensa alegría con mis hermanos, Elena, David y Robertito.

Expreso también un agradecimiento sincero a mis catedráticos que me acompañaron durante cuatro años de estudios, muchos de ellos además fueron mis consejeros y amigos en momentos difíciles.

Con gran alegría comparto este triunfo también con mis entrañables amigas, “Las Frutixas”- Mirtha, Alejandra, Olga y Flor-, de quienes guardare un bonito recuerdo toda la vida.

INTRODUCCION

Los métodos administrativos actuales y la competitividad de los mercados, exigen constantemente una mejor aplicación y concentración de los recursos de las empresas, especialmente en las áreas del núcleo fundamental del negocio, las cuales exigen un modelo de empresas flexibles que vayan fortaleciéndose de manera estructural entre empresa base y sus proveedores. Bajo esta perspectiva, y dada la escasez de recursos económicos de bajo costo presentes en la sociedad comercial, inicialmente se desarrollaron métodos de tercerización externa (llamada outsourcing) los cuales buscaron contratar a empresas especializadas fuera del entorno empresarial propio, que por su conocimiento y su estructura puedan brindar mejores prestaciones de servicio. El objetivo era optimizar económicamente las actividades no fundamentales de la línea principal del negocio. Actualmente se está evaluando esta tendencia, debido a que estas empresas externas algunas veces no pueden llegar a cumplir las eficiencias prometidas, y poseen costos tan altos que hace que sea necesario replantear la estructura implementada y volver a evaluar si estas tareas pueden desarrollarse internamente en mejores condiciones. El tema de esta tesis se focaliza en desarrollar un análisis de ventajas y desventajas del outsourcing y insourcing como fuente de reclutamiento de capital humano externo o interno, aplicado en una empresa de COMPRA –VENTA de Refacciones diesel de mediano tamaño. Concretamente este análisis se va a aplicar en el área de recursos humanos, con el objetivo de mejorar la eficiencia laboral, mediante la liberación de los costos asociados a esta operación de reclutamiento y selección de personal y servicios. Igualmente se va a cuantificar las ventajas económicas que se pueden alcanzar frente a otras alternativas de utilización y administración. No obstante este análisis no altera la visión, misión y objetivos de la empresa, ya que los métodos administrativos van en función de mejorar y detectar a tiempo irregularidades en el sistema administrativo.

CAPÍTULO 1.- MARCO TEÓRICO DE LOS RECURSOS HUMANOS

1.1. CONCEPTO

En la administración de empresas, se denomina RRHH (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en RRHH) junto a los directivos de la organización.

Dos o tres décadas atrás se definía los RRHH simplemente como el área que proporcionaba la fuerza laboral a una organización.

Actualmente, esa definición ha evolucionado y ahora se considera a los RRHH como el estudio que ayuda a las organizaciones a obtener, desarrollar, mantener y conservar el número y el tipo adecuado de colaboradores.

Otra definición moderna más concisa nos señala que la administración de los RRHH involucra todas las decisiones gerenciales y prácticas que afectan e influyen a la gente.

Los RRHH ahora son considerados como una pieza clave en el desarrollo de las empresas, ya que permite la realización de las metas de éstas elevando su papel a una posición estratégica.

El concepto moderno de RRHH surge en la década de 1920, en reacción al enfoque de "eficiencia" de Taylor. Los psicólogos y expertos en empleo iniciaron el movimiento de RRHH, que comenzó a ver a los trabajadores en términos de su psicología y adecuación a la organización, más que como partes intercambiables. Este movimiento creció a lo largo del siglo XX, poniendo cada día mayor énfasis en cómo el liderazgo, la cohesión y la lealtad jugaban un papel importante en el éxito de la organización.

A medida que el mundo empresarial se daba cuenta que un empleado era mucho más que "trabajo", y que podía aportar más que eso a la empresa y a la sociedad, se creó el concepto de "capital humano", que engloba la complejidad de este recurso.

Cuando se utiliza en singular, "el recurso humano", generalmente se refiere a las personas empleadas en una empresa u organización. Es sinónimo de "personal".

Cuando se habla en plural, "RRHH", suele referirse al área de la administración que se ocupa de gerenciar al personal de la empresa. Esto incluye contratar, desarrollar, adiestrar y despedir, entre otras funciones.

Para efectos de esta tesis los RRHH es el área que engloba todas las decisiones que se relacionan directamente con el personal que labora en la institución.

1.2. IMPORTANCIA

La importancia de los RRHH en las empresas actuales se desglosa de la siguiente manera:

- Debe ayudar a la dirección y a la gerencia en relación con los aspectos humanos de la misma.
- Es una función profesional, integrada por personas dedicadas al desarrollo de los empleados de forma tal que sea satisfactorio para ellos y benéfico para la organización.
- Es un puente entre las necesidades de productividad y efectividad de la organización y las necesidades de satisfacción, desarrollo personal y de trabajo de los empleados.
- Es un área de apoyo para el logro de los objetivos de toda la organización.
- Evalúa en términos de resultados cuantificables al igual que todas las demás áreas.

Generalmente la función de RRHH está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, inducción de personal y su permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de RRHH opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los RRHH, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

El recurso humano es hoy en día lo más valioso dentro de una organización. Depende de la habilidad de los empresarios de seleccionar a los trabajadores y motivarlos adecuadamente.

El trabajador tiene que ser el primer colaborador de la empresa. Para ello debe estar identificado con su centro de trabajo y sentirse orgulloso de pertenecer a él. La empresa debe ser consciente de que cada empleado es una persona con aspiraciones, sueños, necesidades de seguridad y de realización.

El contrato entre una Empresa y un trabajador obliga a ambas partes: el empleado vende su trabajo físico o intelectual para producir un bien o servicio y la empresa le retribuye por el mismo. Es como una transacción de compra-venta: ambas partes deben sentir que se benefician.

El reclutamiento consiste en atraer candidatos al puesto. Hay que lograr que se presenten, compitan entre sí y permitan a la empresa seleccionar, con mayores probabilidades de éxitos a la persona más adecuada.

Existen diferentes formas de reclutamiento al personal que competirá por un puesto. Según el nivel jerárquico y la especialización que demande puede reclutarse candidatos a través de agencias especializadas, avisos periodísticos, contactos directos, etc.

Una vez reclutado el personal adecuado para el puesto vacante se inicia el proceso y selección de la persona a ocupar el puesto requerido.

La empresa es el reflejo de sus líderes y de como éstos han logrado transmitir sus objetivos a sus trabajadores.

El propósito de la administración de RRHH es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de RRHH. Los gerentes y los departamentos de RRHH logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones los objetivos se consignan por escrito, en documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la "cultura de la organización".

Depende la compañía en la que desarrollemos nuestras actividades, será la importancia de la gestión de RRHH. En las pequeñas empresas suele ser el personal de administración quien se encarga de algunos temas –generalmente

sólo de la liquidación de haberes-, y el gerente general, la secretaria o los jefes directos, de la capacitación, y si cuentan con tiempo y recursos, de beneficios y desarrollo. En compañías medianas, puede haber una persona encargada de toda la gestión de RRHH, pero, dependiendo del tamaño de la dotación, podrá o no ocuparse de todos los temas. Ya en grandes empresas, existe un área de RRHH, Relaciones del Trabajo o Gestión de Personal, dividida por sectores/jefaturas que permiten abarcar la mayor cantidad de temas: administración, capacitación, beneficios, selección, desarrollo.

El DRH de una empresa busca que las estrategias y políticas que usa cada departamento sean las mas adecuadas, y en todo caso funge como asesoría y consultaría de cada departamento. Este es un departamento que une de la manera más eficiente los RRHH.

1.3. OBJETIVOS

Diversos autores establecen que los objetivos de los RRHH son:

- El objetivo básico que persigue la función de RRHH con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni RRHH, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.
- El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.
- Según el libro Reinventando RRHH: Cambiando los Roles para crear una organización de alto rendimiento, del autor: Margaret Butteris, el objeto de los RRHH es contratar y trasladar personal, mantener informes y administrar salarios y beneficios.

Para otros autores los objetivos son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de RRHH con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.

- Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de RRHH y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los RRHH disponibles.
- Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
- Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
- Cumplir con las obligaciones legales.
- Rediseñar la función corporativa de RRHH para convertirla en una consultaría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.

Para otros autores los objetivos son los que guían la función de la administración de los RRHH y se dividen en:

- Objetivos corporativos: (Cumplir con las obligaciones legales, proporcionar prestaciones, relaciones entre el sindicato y la empresa) La función del departamento consiste en contribuir al éxito de los supervisores y gerentes mediante el apoyo y la asesoría que brinda.
- Objetivos funcionales:(planeación, selección evaluación ubicación, retroalimentación) Cuando la administración del personal no se adecúa a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo.
- Objetivos sociales Reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- Objetivos personales (evaluación, ubicación retroalimentación) Además de contribuir al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el Departamento de RRHH debe apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.

En palabras de otros autores los objetivos del departamento de RRHH:

- Derivan de los objetivos de la administración uno de los objetivos de toda la empresa es la elaboración y distribución de algún producto o prestación de un servicio paralelos a los objetivos de la empresa la ARH debe considerar los objetivos individuales de los miembros.

- Crear mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades mobiliario y satisfacción suficientes para corregir los objetivos de la organización.
- Proporcionar a la organización la fuerza laboral eficiente para alcanzar los objetivos generales y aconsejar adecuadamente a otros departamentos.
- Planear los RRHH par a asegurar una colocación apropiada y continua.
- Mejorar la calidad de los RRHH para lograr una mejor eficacia de estos en todos los niveles de organización.
- Crear mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación para lograr una satisfacción plena de personal de personal y de sus objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia administrativa con los RRHH disponibles.

Como se puede observar en la bibliografía consultada sobre los RRHH y sus objetivos, coinciden en destacar la importancia que estas metas tienen para que los objetivos de la organización se lleven a cabo, son visualizados como indispensables para cumplir con los objetivos institucionales. Para efectos de esta tesis el objetivo primordial de los RRHH y dadas las características de la empresa de servicios a la cual se realiza el diagnóstico en el capítulo IV de este estudio, el objetivo de los RRHH consiste en maximizar las utilidades contextualizando las opiniones vertidas del análisis documental anterior para el giro de una empresa situada en el Sureste del estado de Veracruz.

1.4. TEORÍA ORGANIZACIONAL

El hombre es un ser social y por lo tanto necesita comunicarse con sus semejantes para lograr metas u objetivos, que no podrían ser alcanzados de manera aislada. Así nacieron las organizaciones.

J. Ader, define a la organización como: “un sistema social compuesto por individuos o grupos de individuos, que mediante la utilización de recursos, realizan actividades interrelacionadas y coordinadas, para el logro de un objetivo en común, dentro de un contexto con el que establecen una influencia reciproca.

Analizando la definición de este autor, diremos que:

Un sistema social es un conjunto de individuos (gente) que se relacionan entre sí.

Utilizan recursos se refiere a que se valen de medios materiales (capital, materias primas, maquinarias, inmuebles, etc.), inmateriales (organización, objetivos, imagen y relaciones exteriores, cultura organizacional, etc.) y humanos.

Peter Drucker, uno de los más importantes pensadores contemporáneos, define a la organización como: “Un grupo compuesto por especialistas que trabajan juntos en una tarea común. Una organización está diseñada con propósitos y no se basa ni en la naturaleza psicológica del hombre, ni en su necesidad biológica, ésta pensada para que dure, tal vez no eternamente, pero sí durante un periodo considerable”.

Drucker aporta los conceptos de propósitos y saberes como elementos distintivos a fin de que una organización sea productiva y eficaz.

En cuanto a los propósitos, señala que es el hombre quien desea crear una determinada organización. No surge de la casualidad, sino de la “causalidad”. Es decir que la intención de crear una organización para alcanzar fines, es una “causa”, justamente la de su creación.

En cuanto a los saberes, Drucker señala que el grupo humano está formado por especialistas. No cualquiera puede formar parte determinada de una organización sino que para todo tipo de organización se requiere un perfil que abarque condiciones personales y también determinados conocimientos y experiencias que marcarán la diferencia dentro de una organización.

A lo largo de la historia de las organizaciones el rol del hombre dentro de las mismas fue modificándose, tomando diferentes posturas al momento de definir su importancia como creador, planificador y recurso.

Durante la economía industrial – que lideró la forma de hacer negocios hasta la década de los '70 -, el valor de las organizaciones estaba dado por su capital tangible (edificio, máquinas, etc.), el control y la propiedad de bienes físicos y capital.

La “revolución industrial” sustituyó granjas, bosques y prados por fábricas, edificios de oficinas y ciudades; la era que estamos viviendo da cuenta nuevamente de un cambio radical.

El valor de las organizaciones ya no está dado por su capital tangible. Los activos intangibles surgieron como respuesta a un creciente reconocimiento de que factores distintos de los contables pueden desempeñar un papel importante en el valor real de una organización.

En la Economía Industrial, las tendencias en las organizaciones tenían que ver con:

- Cambio sucesivo
- Relación con el entorno: gestión del mismo según sus necesidades.
- Cantidad.
- Flexibilidad.
- Tecnología.
- Dinero y bienes físicos.
- Propiedad exclusiva y control.

En la economía del conocimiento, las tendencias en los negocios tienen que ver con:

- Transformación permanente.
- Relación con el entorno: adaptación al mismo.
- Calidad.
- Agilidad.
- Contenidos.
- Tiempo e información.
- Propiedad participativa y cooperación.

En la era donde el pensamiento y la formación son claves para la creación de conocimiento, el capital intelectual de la empresa consta de dos dimensiones:

1. Capital Humano.
2. Capital Estructural.

En el Capital Humano se incluyen todas las capacidades individuales, los conocimientos y destrezas de los empleados. Este conjunto de valores, que

son provistos directamente por todos los empleados, inclusive directivos y CEO, juegan un papel preponderante en todas las organizaciones.

En la Era del Conocimiento es vital que fluya el conocimiento en todas direcciones, a fin de alentar la creatividad y brindar herramientas intelectuales para el desempeño diario.

Por Capital Estructural se entiende el conjunto de los equipos, programas, bases de datos, patentes, marcas y estructura organizacional. El capital estructural también incluye las relaciones con los clientes.

El Capital Intelectual es la suma del capital humano y el capital estructural. El intelectual ha existido siempre, pero recién en los últimos años se ha empezado a considerar como un valor agregado no empírico que se trata de medir por medios tradicionales: cómo mejora la productividad, o la participación en el mercado o cómo lo gestiona la competencia. El argumento a favor de establecer una nueva manera de medir el valor institucional es poderoso.

Los RRHH cumplen un papel clave en otorgar valor a las organizaciones, si la mayor parte del valor de las organizaciones se encuentran en el capital intelectual, los RRHH influyen en la circulación de ideas e información, la satisfacción del cliente, el manejo de bases de datos y programas de la organización que forman parte del capital estructural.

Martha Alles usa aquí la palabra administración de los RRHH en el sentido amplio del término; diciendo que: no nos estamos refiriendo a los aspectos administrativos del área sino a la acción de administrar, en su primera aceptación: “gobernar, regir aplicar”. Por lo tanto, administración de los RRHH hace a un manejo integral de estos, a su gobierno.

Implica diferentes funciones desde el inicio hasta el final de una relación laboral:

- Reclutar y seleccionar empleados.
- Mantener la relación legal/ contractual: llevar un legajo, pagar salarios, etc.
- Capacitar y entrenar.
- Desarrollar sus carreras/ evaluar su desempeño.
- Decidir compensaciones: es decir vigilar la correcta paga.
- Cuidar la higiene y seguridad del empleado.

- Despedir empleados.

El primer elemento que nos dirá cómo piensa una organización con respecto a sus propios RRHH, es la ubicación que tiene esta área en la estructura. Si tiene un “jefe de personal” que reporta al gerente administrativo, indica que la empresa solo se ocupa de liquidar los sueldos de sus empleados y otros temas de índole administrativa. Si, por el contrario, tiene un área con un gerente del mismo nivel que el comercial, el industrial o el de operaciones, que reporta al gerente general, nos encontramos con señales claras de que se trata de una organización que valora y cuida a sus RRHH.

Dessler hace referencia a la ubicación del área de RRHH en el organigrama de una empresa relacionándola con las funciones de línea y de staff de la misma.

Martha Alles dice que las firmas deberán enfrentar numerosos desafíos en un contexto altamente competitivo. La única “herramienta” diferenciadora con la que cuentan son sus RRHH.

Si esta visión de la problemática del siglo XXI es compartida con la dirección de la empresa, entonces será posible que los gerentes operativos, en conjunto con el área de RRHH puedan crear ese clima, juntos deben dedicar tiempo y esfuerzos a la capacitación y entrenamiento de la organización para lograr RRHH estratégicos que creen la diferencia con las empresas de la competencia.

De este modo es imprescindible vincular las prácticas de RRHH con la estrategia empresarial creando valor para la compañía.

La estrategia de RRHH intenta agregar valor a la empresa y define la Visión, la Misión y las prioridades de la función de RRHH.

La organización de RRHH diagnostica y mejora la función de su área para aportar servicios a la empresa. Crea un proceso que asegura que las estrategias de RRHH se concreten.

Hasta hace unos años la principal preocupación de un gerente de RRHH se centraba en resolver problemas gremiales, en forma casi excluyente. Hoy, además de tener bien cubiertos estos frentes, se le exigen muchas otras prioridades:

Unos de los desafíos más importantes en las organizaciones en los últimos años es que su personal esté motivado y participe activamente en el negocio. Esto es necesario porque el cliente se convirtió en una persona fundamental

para la organización y por eso es importante que todos se involucren y conozcan el negocio para lograr satisfacerlo. Este criterio es válido para todo tipo de organizaciones.

La evolución de la función de RRHH es históricamente, entrelazada y asociada con las épocas y acontecimientos positivos. Es evolutiva, no revolucionaria, los cambios que han acaecido en este campo han sido causados por mutaciones culturales graduales y no por sucesos drásticos. No es posible señalar el momento en que se dio inicio a las técnicas de dirección de personal ya que la existencia de este campo es una condición básica para el progreso de la humanidad.

Existen dos grandes tendencias:

Hard: énfasis en los resultados, incrementos de productividad, disminución de costes, etc.

Soft: colaboración y participación de los empleados en las decisiones empresariales.

La evolución histórica de los RRHH

Se divide en cuatro fases:

1. El sistema artesanal
2. La administración científica
3. El enfoque de relaciones humanas
4. La corriente actual del enfoque del recurso humano científico

1. El sistema artesanal

Desde los tiempos de Egipto y Babilonia, el entrenamiento de las habilidades manuales fueron organizados para mantener suficiente cantidad de trabajadores artesanales.

En la edad media, el entrenamiento artesanal se popularizó en la Europa Occidental

Las escuelas de artesanía supervisaban la calidad en los métodos de producción y regulaban las condiciones de empleo de cada ocupación. Estaba regulado por un maestro y las personas entraban después de un periodo de aprendizaje.

El sistema artesanal se ajusta mejor a las necesidades de la industria doméstica (civil), ya que el maestro operaba bajo sus propias premisas

2. La administración científica

La revolución industrial y la producción en masa emergieron en el siglo XIX y comienzos del XX. Las tareas estaban subdividida en pequeñas partes que podían ser realizadas por trabajadores no calificados.

Se volvió necesario para manejar todo el personal en la fábrica, tener una larga jerarquía de supervisores y gerentes. De allí surgió el enfoque científico quienes se preocupaban por las condiciones y el funcionamiento del trabajo. También crearon programas médicos de asistencia a los empleados y facilidades recreacionales

3. El enfoque de las relaciones humanas

Debido a los experimentos de Elton Mayo se descubrieron otros factores relacionados con el trabajo, lo que resulto en el movimiento de las relaciones humanas.

Se enfatizó el hecho que los empleados necesitan ser entendidos para que puedan sentirse satisfechos y productivos. Sin embargo esta idea de que sólo las relaciones humanas aumentarían la productividad, fue abandonada

4. Corriente actual ciencia organizacional

Investigadores de varias disciplinas de comportamiento como psicología, ciencias políticas, economía, sociología, comenzaron a estudiar las organizaciones. El enfoque de ciencia organizacional, estudia la organización total y no solo el individuo. Este movimiento combina algunos aspectos de las corrientes anteriores por los de ciencias conductuales.

Sea cual sea la teoría organizacional elegida para la administración de los RRHH de la empresa elegida para el presente estudio, lo más importante es contextualizar los objetivos, funciones y actividades de la misma para que den respuesta a las demandas específicas en donde se ubica, con características particulares a ese entorno. Se debe diseñar una gestión de los RRHH viable y sobre todo que maximice las utilidades de la empresa.

CAPÍTULO 2.- ANÁLISIS DOCUMENTAL DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN (INSOURCING)

2.1. CONCEPTO

El insourcing no es más que el proceso de internalización de alguna función que estaba siendo desempeñada fuera de la empresa, buscando una mejora de la eficiencia del proceso por la aplicación de alguna ventaja competitiva singular de la organización que la integra. La teoría de los Costes de transacción de Coase ya predecía la posibilidad de este tipo de iniciativas. Recordemos que según esta teoría neo institucional, las organizaciones buscan reducir el número y el coste de las relaciones de intercambio, dejándolas en manos del mercado o asumiéndolas internamente, en función del mayor grado de eficiencia que pueda conseguirse utilizando un método u otro.

No obstante, la cadena de valor juega ahora un papel fundamental para explicar la esencia de esta nueva técnica empresarial. No se trata de “traer dentro” cualquier actividad y de cualquier compañía, sino solo aquellas (y de aquellas) integradas en la cadena que pueden ser asumidas más eficientemente por la empresa receptora, liberando valor en beneficio del cliente final. Esta migración de una actividad externa a la firma mejor dotada para realizarla es, por tanto, un proceso inverso al outsourcing.

Una primera implicación que tiene la implementación de este tipo de prácticas, es la necesidad de redefinir el concepto de industria/sector. Ya no se trata de un conjunto de empresas que trabajan para satisfacer una misma necesidad, sino de aquellas que comparten las mismas capacidades y, por tanto, son eficientes en la ejecución procesos similares –el llamado Dominio Competitivo-. La búsqueda de talento es una actividad constante e incluso infinita, esta no puede detenerse frente a un mundo tan cambiante y exigente como el que hoy domina los escenarios laborales.

Esa constante búsqueda pretende captar a quienes ofrecerán a las organizaciones ideas frescas e innovadoras, ya sea basadas en su conocimiento o en la experiencia que hayan acumulado en cada especialidad con el paso de los años.

A veces la búsqueda se realiza para contratos de corta duración; un trabajo en particular puede requerir un mínimo de tiempo si se cuenta con la ayuda de un asesor o un experto para llevarlo a cabo.

Cuando se contrata por poco tiempo no pasa desapercibido, es común observar con admiración la presencia de terceros caminar por los pasillos y ocupar espacios dentro de la empresa, pues suele dárseles una atención diferente a la que recibe el común: son escuchados con atención, respeto e interés, sus ideas y propuestas son operacionalizadas y, por si fuera poco, el pago que reciben por sus servicios supera cualquier cantidad que pueda imaginarse al primer calculo.

Ese fenómeno organizacional, orientado a buscar respuestas con personal externo, no resta continuidad a la búsqueda de talento, pero en oportunidades pareciera contradecir la naturaleza de esa búsqueda.

¿Cuántas veces los consultores, asesores o expertos han llegado a la misma respuesta que los empleados han venido señalado en el pasado? ¿Cuántas veces la solución la ha aportado primero un trabajador y no ha sido considerada? ¿Cuánto dinero ahorraría la empresa si propiciara el uso del insourcing como herramienta gerencial?

El insourcing no es más que el uso consciente y planificado del recurso interno que poseen las organizaciones y el cual se cultiva e incrementa justamente en la captación de ese talento que el mercado ofrece y que gracias a una correcta labor de selección la empresa consigue contratar.

Pero es tan común buscar afuera lo que se tiene adentro que al momento de requerir la ayuda de un experto se obvian los recursos con los que la empresa cuenta

No es difícil imaginar a algún gerente decir "¿acaso este no es el analista de compras? ¿Qué sabe ese joven de mercadeo para opinar al respecto?, se tiende a pensar que "la gente" que se encuentra alrededor no posee esos dotes extraordinarios que existen en la gente que está afuera. Nada más falso que eso.

En la mayoría de los casos quienes realizan el trabajo conocen la respuesta a los problemas de su área e incluso más allá de ésta, pues están presentes en el día a día de la operación y en contacto directo con los proveedores y clientes; y como es lógico suponer también están a la espera de una oportunidad para que sus ideas u opiniones sean consideradas, ya que no resulta del todo efectiva la pro actividad si no se le otorga el valor que ella

posee o si, al manifestarse, es cuestionada debido a la posición o circunstancias que rodean al empleado.

Es intuitivo y natural, después de una aseveración como la anterior, recordar que las empresas recurren con frecuencia al trabajo en equipo y que en el pasado cercano y aún hoy se habla de los círculos de calidad y la conformación de entidades interdisciplinarias para afrontar las dificultades o retos presentes en las empresas

No obstante, si bien es cierto que no es nada nuevo la creación de equipos interdisciplinarios para discutir y afrontar los problemas que presenta una unidad en particular, no es menos cierto que incluso en esos casos quedan por fuera los responsables directos del proceso o, peor aún, quienes poseen las soluciones efectivas al respecto, lo cual ocurre a causa de la etiqueta que se le adjudica a cada empleado dependiendo de la labor que realiza.

Crear tales equipos no significa que la empresa ha entendido la importancia del recurso interno, ni siquiera que tiene conciencia de ello, pues podía ser tan solo la repetición de las practicas exitosas de sus competidores, o simplemente el resultado de lo aprendido en las aulas de clases, e incluso como consecuencia de una recomendación o puesta en practica de una herramienta heredada o aprendida en un curso gerencial.

Ofrecer importancia al recurso humano por convicción va mucho más allá de la aplicación de las herramientas gerenciales, se trata de escuchar realmente a la gente y observar cómo puede estar afectando una decisión de la directiva o la aplicación de una política, el desempeño de sus funciones, la percepción del clima organizacional e incluso la moral de los empleados.

Recurrir al insourcing amerita dar valor al talento captado, pues de lo contrario se estaría desestimando su presencia y conocimiento y, a la vez, se estaría haciendo a un lado a quien se ha contratado por el potencial que posee.

Resulta sumamente contradictorio contar con personal egresado en una u otra especialidad y jamás pedir su opinión profesional al respecto y a la vez negarle así ese trato especial al que se hizo referencia al inicio. ¿Qué los hace menos calificados para opinar? ¿Quién conoce mejor la empresa que ellos? ¿Acaso no son ellos también responsables del éxito de la organización?

Al parecer esas preguntas están siempre presentes en el común de los empleados, pero en primera persona, involucrándose así mismos en lo que la

empresa no los considera capaz de intervenir, entonces ¿para que sirve el talento?

Es una afirmación de la teoría del cambio aquella que reza que las verdaderas transformaciones ocurren de adentro hacia fuera, jamás al contrario, pues bien, lo más lógico es suponer que antes de buscar ayuda externa han de agotarse las que pueden obtenerse en casa, de lo contrario solo se alimentan sentimientos de frustración, rabia y rencor en el personal, el cual tiende a sentirse ignorado y menospreciado cuando ello ocurre.

Evidentemente existen situaciones donde es prácticamente imposible recurrir al insourcing, de la manera en que aquí se expresa, pero existen varias donde si lo es y aún así son pocas veces consideradas por quienes planifican estratégicamente en las organizaciones.

Un ejemplo de lo anterior puede encontrarse en el entrenamiento del personal, pocas empresas recurren a sus especialistas para que funjan como instructores al resto de los empleados, por el contrario, gastan considerables sumas de dinero pagando facilitadores externos que poco o nada conocen la realidad de la organización.

Para justificar lo anterior usualmente se recurre a la inexperiencia que poseen los conocedores del tema con relación a la didáctica y andrología propia de quien enseña, pero en tal afirmación se obvia la existencia de cursos para entrenar a entrenadores (train the trainers). Resulta más económico y funcional invertir en educar a la gente para que entrene y capacite a los demás miembros del equipo que cancelar cursos aislados, programados o no, dictados por terceros.

Así mismo puede ocurrir con la creación de logos para una marca, el mejoramiento o nacimiento de un producto, la adición de un servicio, la optimización de un proceso o simplemente la manera en que esta dispuesta un área para ahorrar espacio, cuanto se ahorraría una empresa con solo preguntar a su gente.

Es claro que lo anterior debe estar aunado al reconocimiento tanto del esfuerzo como del tiempo que se emplea para ello, si la empresa estaba dispuesta a pagar por un servicio externo, debe estar interesada en invertir, si no la misma suma, una cantidad importante en su recurso interno, pues de lo contrario podría generar desinterés en la participación de jornadas creativas, de

adiestramiento o cualquier otra que amerite la participación de su gente a causa de observar que ese esfuerzo adicional no posee una contraprestación, aunque la misma no ha de ser necesariamente económica.

La lección es sencilla, si la gente es la empresa y de ella depende el éxito de todos, entonces hay que involucrarla y dejarla participar, hay que darle valor al talento que se contrata y que se desarrolla dentro de la organización, de lo contrario cabría preguntarse: ¿es que acaso la empresa no cuenta con mentes capacitadas para solucionar problemas, entrenar al personal, mejorar procesos, optimizar recursos e innovar? Si la respuesta es afirmativa, es imperante revisar el proceso de reclutamiento y selección, reorientar el perfil de la empresa y comenzar una campaña masiva de desarrollo de competencias; Mas, si la respuesta es negativa, entonces hay que revisar el criterio de quienes gerencian al personal, porque además de restar valor al talento, están restando dinero a la utilidad financiera del negocio.

2.1.1. El modelo insourcing

1. Centros de servicios compartidos (*shared services*)

Estos tipos de servicios de *insourcing* (o cautivos de una organización) que se prestan en forma transfronteriza son también conocidos como centros de costos, debido a que en sus inicios el objetivo de las grandes empresas fue reducir costos mediante la creación de unidades con el propósito principal de centralizar determinada función organizacional diseminada territorialmente.

Sin embargo, aunque este objetivo ha sido el principal factor que han considerado las empresas para incursionar en esta modalidad, últimamente éstas han comenzado a exigir otras características que agreguen valor.

Los servicios y áreas que típicamente son incluidos en los centros de servicios compartidos, corresponden a aquellas actividades que no forman parte del dominio de competencias centrales de la empresa (*core business*) y que son transversales en la organización, como por ejemplo contabilidad, gestión de recursos humanos, tesorería, etc. Se trata de actividades que generan un alto volumen de transacciones periódicas, aunque en algunos casos también existen áreas de alta especialización.

2.2. PRINCIPALES ÁREAS QUE PUEDEN SER ESTRUCTURADAS EN SERVICIOS COMPARTIDOS

1. Servicios financieros

- Abastecimiento
- Cuentas por
- cobrar y pagar
- Activos fijos
- Catálogo de
- cuentas
- Tesorería
- Impuestos
- Créditos y
- facturación
- Auditoría Interna
- Contabilidad

2. Capital humano

- Nómina
- Beneficios
- Gastos de viaje
- Reubicación
- Seguros
- Reclutamiento y
- selección

3. Sistemas de información

- Centros de datos
- Soporte a usuarios
- Abastecimientos TI
- Soporte de
- aplicaciones
- Telecomunicaciones

4. Servicios administrativos

- Jurídico
- Asuntos corporativos

- Relaciones gubernamentales
- Mantenimiento
- Servicio a clientes
- Administración

¿Por qué internalizar?

Durante años, muchas empresas han apostado por externalizar todas las tareas posibles con objeto de reducir personal, costos y complicaciones operativas.

Pero algunos negocios ya se han dado cuenta de que la clave de su competitividad reside precisamente en realizar determinadas tareas de una forma que ni sus competidores, ni los proveedores externos, son capaces de igualar.

¿Cuándo?

- Cuando los proveedores no son capaces de ofrecerte el nivel de calidad deseado.
- Para diferenciarte de los competidores, o mejorar tu posicionamiento.
- Para ser más flexible y más ágil en determinados procesos y ámbitos.
- Como forma de captar y retener personal con gran talento o cualificación.
- Para poder innovar sin tener que compartir tus creaciones con otros.
- Por motivos de imagen, coherencia o responsabilidad social corporativa.
- Para reducir costes: en algunos casos, externalizar te sale más caro.

¿Cómo?

1. Detecta las tareas o funciones que son más críticas para tu empresa.
2. Evalúa si el servicio que ofrecen los proveedores externos es adecuado.
3. Analiza los recursos y el personal que necesitarías para realizar esas funciones.
4. Localiza a los directivos y técnicos que precisas y contrátalos.
5. Asegúrate de fidelizar al equipo de forma adecuada para retenerlo.
6. Compara los resultados con los obtenidos con proveedores externos.

2.3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL INSOURCING

2.3.1. VENTAJAS

- El trabajo hecho en casa o in-house tiene mayor velocidad de ejecución ya que tu personal es más consciente de los requerimientos de tu producto. Cuando se recurre al outsourcing se debe ser muy detallado sobre las necesidades del negocio y del cliente, lo que toma tiempo y dinero.
- El insourcing genera un costo mayor en el día a día porque se deben aumentar los salarios, pero a la larga resulta mucho más barato que contratar toda una empresa, pasar por los tiempos de prueba y error y toda la documentación necesaria.
- No hay que luchar contra las diferencias culturales cuando se evita contratar a un equipo externo, además internalizar servicios significa que todos los involucrados en un proyecto trabajan por una meta común, no importa si es el departamento de ventas, producción o administración.
- El insourcing te permite tener un mayor control sobre la productividad de tus empleados y la eficacia individual de los miembros del equipo.
- Esta práctica también te permite capacitar a tus empleados a un nivel específico y formar equipos completos con personas con diferentes habilidades.
- Reduce la rotación de personal ya que se les hace partícipe de proyectos especiales y se conoce de manera más íntima qué les molesta.
- Mediante el Insourcing se integran, el conocimiento del equipo de la organización, con los recursos humanos, operacionales e infraestructura del cliente para producir resultados. Es un esquema asociativo, donde las partes integran sus fortalezas para obtener resultados.
- A diferencia del Outsourcing, que saca una función o proceso de la empresa, el Insourcing incorpora nuevo conocimiento y capacidad de gestión.
- El Insourcing puede verse como un implante, que potencia la capacidad de gestión de la organización.

- El Insourcing supera los inconvenientes y fricciones comunes en la relación consultor-empresa al crear un organismo híbrido con las fortalezas de las partes que trabajan en equipo para producir resultados.
- El Insourcing es uno de los esquemas más avanzados de gestión, producto de la tendencia global de crear redes de empresas que integran las fortalezas de sus miembros para producir resultados de clase mundial.

2.3.2. DESVENTAJAS

- Reduce flexibilidad estratégica
- Sustracción del talento
- Ocupan un gran espacio dentro de la empresa

2.4. EJEMPLOS DE INSOURCING

Toshiba/UPS

Si alguien posee un portátil Toshiba, que deja de funcionar mientras está en garantía, la compañía le dirá al cliente que envíe la computadora a través de UPS para que sea arreglada. Sin embargo, UPS no envía la portátil a Toshiba, sino que

cuenta con personal, certificado por Toshiba, capaz de reparar la computadora en los talleres de UPS.

Si un cliente compra unos zapatos a través de Nike.com, la orden llegará hasta los almacenes de UPS, donde un empleado escogerá, inspeccionará, empaquetará y enviará los zapatos elegidos por el cliente.

UPS/Papa John's Pizza

Pero UPS trabaja también dentro de muchas compañías (por ejemplo, Papa John's Pizza) y se ocupa de la flota de camiones de entrega, etc.

Gracias a este tipo de procesos, llamados "insourcing", UPS no sólo envía paquetes, sino que está formando parte de un negocio. UPS está analizando sus procesos de manufactura, empaquetado y envío; diseñando, rediseñando y administrando toda la cadena global de suministros; y, si es necesario, financiando ciertos eslabones de la cadena de suministros. De hecho, hay algunas compañías que nunca tocan su producto; lo dejan en manos de UPS.

Este nuevo tipo de colaboración y de creación de valor es de por sí una fuerza aplanadora. Esta apareció porque, una vez que el mundo se aplanó, las compañías pequeñas se dieron cuenta de que había muchos lugares en el

mundo en los que podrían comprar materias primas más baratas o fabricar sus productos de un modo más eficiente.

El *insourcing* puede ayudar a nivelar las barreras aduanales y a armonizar el comercio mediante la adopción, por parte de un mayor número de personas, de las mismas normas, etiquetas y sistemas de rastreo.

La internalización es aplicable a todos los ámbitos. Por ejemplo, puede que una empresa que participa en muchas ferias se acabe dando cuenta de que es más rentable y eficiente reclutar a un equipo especializado en eventos, que contratar cada vez a una agencia diferente. Es cuestión de superar las rutinas e inercias.

Motorola

Carlos Fernández, director de Recursos Humanos de Motorola España:

“En nuestro sector, son comunes los acuerdos con operadores para realizar una operación de insourcing, es decir, utilizar a empleados ajenos para realizar tareas especializadas. Sin embargo, el outsourcing también está cobrando relevancia, con la opción de delegar el soporte administrativo o el de sistemas. Motorola utiliza esta variante cuando entendemos que otras compañías pueden ser más expertas, como en la administración de nóminas y de sistemas, o en el soporte de formación. Aun así, tenemos claro que el conocimiento reside únicamente dentro del departamento, por lo que siempre hay una supervisión de estas cesiones”.

Grupo Sar

Javier Jiménez, director de Recursos Humanos del Grupo Sar:

“Actualmente, nuestra compañía sólo utiliza el insourcing para temas informáticos de apoyo a los usuarios, aunque otras actividades que podríamos considerar como insourcings son el área de catering y cocina en nuestros centros. En todo caso, creo que siempre es preferible mantener los procesos internamente a externalizarlos físicamente. Además, el empleado en insourcing se convierte en un miembro más del departamento a efectos de relaciones y tareas. Desde ese punto de vista, no se crean diferencias por ser un implant”.

Grupo BBVA

Paz Ugarte, directora de Formación y Cultura Corporativa del Grupo BBVA

“En el ámbito de la política corporativa de idiomas , el Grupo BBVA cuenta con un proveedor que, formando parte del equipo humano de formación, coordina el desarrollo de los distintos programas. Este servicio da cobertura tanto a la formación en el propio centro de trabajo como a los programas de inmersión de la escuela que el Grupo BBVA tiene en Ciudad Real. Este centro también es gestionado en un formato de insourcing. Para ello, tenemos desplazado un equipo administrativo y un jefe de estudios que coordinan y valoran en si los distintos programas”.

Kentucky Fried Chicken

Kentucky Fried Chicken (KFC) ha adoptado el enfoque del insourcing. La compañía ha trabajado con un integrador de sistemas para desarrollar un nuevo sistema de punto-de-venta (POS). El personal de KFC, tanto del departamento informático como del resto de la compañía, trabajó codo a codo con los especialistas en desarrollo de para diseñar, construir y probar el sistema POS. Al recurrir a medios externos como ayuda para crear un sistema estratégico, KFC ha dado un paso que muchos directores de sistemas se muestran reacios a adoptar. Sin embargo, los riesgos pueden ser mitigados afrontando desde el principio el trabajo propio; se estableció una verdadera asociación, asegurando que ambas partes participantes en el proyecto estuvieran interesadas en el éxito de éste, especificándose las estipulaciones de la asociación en un contrato que contenía numerosas cláusulas sobre contingencias, para cubrir todas las situaciones que pudieran producirse.

KFC pudo liberar fondos para la aplicación POS recurriendo al outsourcing en otra área. Se recurrió a fuentes externas para la gestión del CPD, convirtiendo los costes fijos en costes variables.

2.5. FACTORES DE DECISION SOBRE LA APLICACION DEL INSOURCING Y OUTSOURCING.

Factores	A favor insourcing	A favor outsourcing
Incertidumbre del Entorno	ALTO	BAJO
Competencia con los Proveedores Y fabricantes	BAJO	ALTO
Capacidad de monitorear el desempeño del proveedor	ALTO	BAJO
Relación compra de producto /Servicio entre la empresa y la Competencia	ALTO	BAJO

ANALISIS DE COSTOS COMPARATIVOS

COSTOS	INSOURCING	OUTSOURCING
Costos Directos	Materiales Directos	Precios
	Mano de Obra Directa	Gastos variables
	Flete	
	Gastos variables	
Costos indirectos	Supervisión	control de calidad
	Apoyo a las formalidades administrativas	adquisicion
	Suministros	recepcion
	Coste de mantenimiento	
	Depreciación de equipo	
	Gastos fijos	

CAPÍTULO 3.- MARCO TEÓRICO DEL PROCESO DE EXTERNALIZACIÓN (OUTSOURCING)

3.1. CONCEPTO

La traducción al castellano del neologismo inglés outsourcing viene a ser la externalización de determinadas áreas funcionales (no sólo las informáticas). Por tanto, aplicado con carácter general, no es un concepto nuevo puesto que responde al acto mediante el cual una organización contrata a un tercero para que realice un trabajo en el que está especializado, con los objetivos de reducir costos y / o evitar a la organización la adquisición de una infraestructura propia que le permita la correcta ejecución del trabajo.

El Outsourcing es una práctica que data desde el inicio de la Era Moderna. Este concepto no es nuevo en Latinoamérica, ya que muchas compañías competitivas lo realizan como una estrategia de negocio.

Delegar responsabilidades y compromisos que no son inherentes a la esencia del negocio ha sido una constante en las organizaciones. Al comienzo de la era post - industrial se inicia la competencia en los mercados globales, y es entonces cuando las empresas deciden que otros asuman responsabilidades, porque no parecía suficiente su capacidad de servicios para acompañar las estrategias de crecimiento.

Hoy en día se habla de volver al inicio y retomar estos conceptos bajo el nombre de Reingeniería de Procesos. La realidad es que siempre se ha hecho outsourcing, pero con una concepción probablemente equivocada.

Hay que tratar de sacar el mejor provecho posible a un programa de esta índole y darle valor agregado para obtener una solución efectiva a los procesos empresariales.

Esta técnica se fundamenta en un proceso de gestión que implica cambios estructurales de la empresa en aspectos fundamentales tales como la cultura, procedimientos, sistemas, controles y tecnología cuyo objetivo es obtener mejores resultados concentrando todos los esfuerzos y energía de la empresa en la actividad principal.

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 tus zapatos”, 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.

La tercerización implica también fomento para la apertura de nuevas empresas con oportunidades de oferta de mano de obra, restringiendo de cierto modo el impacto social.

La importancia de la tercerización radica en que esta pretende concentrar los esfuerzos de la compañía en las actividades principales del giro de negocios. De esta manera se pretende otorgar mayor valor agregado para los clientes y productos mediante agilidad y oportunidad en el manejo de los procesos transferidos, una reducción de los tiempos de procesamiento e inclusive, en la mayoría de los casos, una reducción de costos y de personal, así como una potencialización de los talentos humanos.

3.1.1 Outsourcing la tendencia

El outsourcing permite a las compañías enfocarse a sus competencias centrales, por ejemplo si se es zapatero hay que dedicarse al ensamble de zapatos no tanto al transporte u otras instancias, esto se haría mediante la utilización de terceros que tienen la experiencia y capacidad de clase mundial en las otras actividades. Outsourcing es un factor para alcanzar la innovación y el crecimiento utilizando la especialización de otros enfocándonos en lo que sabemos hacer y dejar los otros aspectos a los otros expertos.

Es importante medir en logística para saber hacia donde vamos, la logística es la ciencia que estudia el movimiento de materiales en los diferentes procesos desde el sector primario hasta el consumidor final, esta ciencia busca siempre la optimización de las cadenas de suministro.

El outsourcing es la utilización de terceros para el desarrollo de actividades no centrales de la organización para reducir costos y enfocar recursos estratégicos.

Es también una decisión estratégica para mejorar la eficiencia en costos y la productividad de la estructura organizacional mediante la transparencia de funciones específicas a un proveedor de servicios externos cuando una tarea

puede ser completada por alguien con mayor experiencia y cuando el tiempo del personal interno no puede dedicarse al desarrollo de una tarea.

El core business es la esencia de la empresa, las actividades centrales.

El outsourcing funcional, se divide a la empresa en 6 áreas funcionales: abastecimiento, logística inbound, operaciones, logística de outbound, ventas y servicio.

En el área de abastecimiento hay que seleccionar al proveedor, negociación de contratos, reordenamiento.

La logística de inbound se base en el outsourcing de transportes para realizar las importaciones, se realiza así mismo control de inventarios externo, o inclusive en el ensamble de alguna parte del producto, almacenamiento para reducir errores en el proceso de suministros lo cual disminuye costos en el producto.

En operaciones las actividades centrales son las que predominan, aquí el outsourcing es común debido al a maquila de componentes del producto y debido a la contratación de empleados por medio de empresas externas a la organización.

La logística de outbound se basa en el almacenamiento del producto terminado controlado por un tercero y vehículos de entrega.

En el área de ventas también existe outsourcing aunque es poco usual aquí es donde entran distribuidores y representantes en ciertas áreas.

El servicio y posventa se refiere a todo aquello relacionado a instalación, capacitación, suministro de partes y refacciones, ajustes de producto y reparaciones.

El outsourcing funcional es clave en las funciones de logística, es considerado como un negocio de alta inversión y conocimiento ya que una empresa no invertirá dinero en comprar camiones para distribuir sus productos, mejor contrata a una tercera empresa que tiene la capacidad y experiencia en logística y distribución.

El outsourcing de logística ofrece un gran potencial de crecimiento a las empresas que lo contratan.

Actualmente el 58% del transporte y el 28% de centros de distribución son tercerizados.

El outsourcing de logística ahorra mucho dinero y tiempo a las empresas, ya que la mercancía puede transportarse sin interrupción entre varios operadores de trailers, se ahorra en gasolina, refacciones, mantenimiento.

Es imposible que una sola empresa dé la solución a los problemas de almacenamiento, transporte, logística, etc. Es necesario encontrar diferentes empresas o alianzas estratégicas entre varias.

Las razones por las que las empresas emigran hacia el outsourcing son:

- reducir costos de operación,
- mejorar el enfoque de la compañía,
- controlar costos de operación,
- cambiar costos fijos a variables,
- liberar recursos,
- acceso a capacidades de clase mundial,
- recursos no disponibles internamente,
- liberar fondos de capital (por ejemplo vender mi flotilla a un tercero para que él la opere),
- permitir crecimiento,
- que el especialista realice mejor la administración de tareas que son complicadas para la empresa,
- compartir los riesgos.

Para medir la eficiencia de la operación la empresa debe de ser capaz de poder medir los procesos, para saber qué tan bien o qué tan mal se están haciendo las cosas, qué factores internos o externos impactan en la parte comercial de la empresa.

3.2. FUNCIONALIDADES BÁSICAS.

Contrato: Es un documento de carácter legal que recoge el alcance y características del servicio de outsourcing. El contrato de outsourcing debe definir los siguientes aspectos:

- Su duración.
- Las condiciones de la cesión de los activos (tanto económicas como de otro tipo) referidos al momento inicial del acuerdo entre la Administración y el contratista.

- Las condiciones de la gestión de los sistemas de información (SI) a llevar a cabo durante el contrato (nivel de servicio).
- Las condiciones de recuperación de la gestión de los SI una vez finalizado el contrato.
- La propiedad intelectual, especialmente si se traspasa al proveedor la responsabilidad del desarrollo de aplicaciones.
- Las condiciones previstas para la resolución del contrato con anterioridad a la fecha de su finalización prevista

Nivel de servicio: El nivel de servicio define el ámbito de aplicación del servicio (operación, mantenimiento, desarrollo, etc.), para sistemas de información concretos y la forma exacta de llevarlo a cabo. Es uno de los puntos más importantes de un contrato de outsourcing y debe ser fácilmente medible. Para el establecimiento del nivel de servicio suele ser usual la realización conjunta, entre la organización contratante y la empresa de outsourcing, de las siguientes actividades:

Análisis de viabilidad que defina el ámbito de aplicación.

Análisis detallado que determine minuciosamente todos y cada uno de los compromisos concretos que van a ser contraídos por ambas partes.

Activos: Es el conjunto de recursos informáticos que son propiedad de la organización contratante y que son susceptibles de ser traspasados a la empresa que proporciona el servicio de outsourcing e incluso posteriormente ser recuperados. Estos activos pueden clasificarse en:

- Físicos: corresponden al equipamiento físico de la organización.
- Lógicos: corresponden al equipamiento lógico básico.
- De aplicación: corresponden al aplicativo existente, tanto a medida como de carácter comercial.
- Información: corresponden a los datos contenidos en los SI.
- Humanos: corresponden a transferencia de personal, los cuales quedan fuera del alcance de esta guía.

Transformación de costos: Bajo este concepto se engloba comúnmente el hecho de que el outsourcing modifica los conceptos contables relacionados con la gestión informática. Se transforman los costos del recurso en costos del servicio, los costos fijos en costos variables y las inversiones en gastos

desapareciendo los activos. Esto es posible, entre otras razones, gracias a:

- La fragmentación del servicio en unidades básicas (nómina, transacción, informe, etc.).
- La tarificación independiente y fija de cada una de estas unidades.
- El pago del servicio de acuerdo con la prestación real del mismo basada en las unidades realizadas.

Plan de pagos: Dadas las peculiaridades del servicio de outsourcing, el plan de pagos establece la forma en que se remunerará el servicio (mensual, cuando se cumplan determinados hitos, etc.), teniendo en cuenta que cada pago podrá tener una componente de costo de carácter fijo y otra variable, en función del nivel de servicio. Así, en los contratos se puede establecer los siguientes tipos de pagos:

- Precio fijo.
- Precio variable, por unidad de uso.
- Precio mixto (parte fija y parte variable).

Salidas programadas: El contrato de outsourcing debe prever los mecanismos necesarios para que a la terminación del mismo sea posible la transferencia de activos y del servicio. Este concepto está relacionado con la terminación del contrato, puesto que define:

- Los momentos específicos de tiempo (a un año de la firma, a dos, etc.) en los que se podrá dar éste por finalizado.
- La posibilidad de cancelación anticipada del contrato con su correspondiente compensación económica.
- Los plazos de preaviso de resolución anticipada del servicio.
- Estas salidas programadas deberán quedar reflejadas dentro de alguna de las cláusulas del contrato.

Gestión de instalaciones: Es el servicio que tiene como objetivo realizar las tareas propias de un Centro de Proceso de Datos (CPD) de una organización, consistentes básicamente en:

- Operación de SI.
- Gestión de redes.
- Soporte técnico.

Este servicio puede proporcionarse vía remota desde las instalaciones de la empresa contratada o en las propias de la organización contratante y los recursos a utilizar pueden pertenecer a la empresa contratada, a la organización contratante o al suministrador del equipo lógico o físico que se utilice. El concepto de gestión de instalaciones se confunde generalmente con el de outsourcing aunque éste último es más amplio y lo engloba.

Gestión de sistemas: Es un servicio de mayor alcance que el de gestión de instalaciones consistente en:

- Operación de SI.
- Gestión de redes.
- Soporte técnico.
- Mantenimiento de aplicaciones.

Integración de sistemas: Es un servicio que contempla el desarrollo y puesta en marcha de las aplicaciones de una organización y cuyo alcance incluye todas las tareas relacionadas con un proyecto de desarrollo de SI:

- Diseño.
- Codificación.

- Pruebas.
- Formación de usuarios.
- Implantación de SI.

Este servicio, por sus peculiaridades específicas, es más difícil de definir y dimensionar que los dos anteriores.

Right-sourcing: Este término se utiliza para definir la solución óptima en la elección de la empresa a la que se cede el servicio de outsourcing. Como el outsourcing incluye servicios muy diferentes, la elección óptima posiblemente supondría no adjudicar el contrato a una única empresa sino a varias, de modo que cada una efectuase la parte del servicio para la que fuera más efectiva. Sin embargo, en la práctica no suele hacerse de esta manera, sino que se decide adjudicar el contrato a una única empresa.

In-house: Este concepto se aplica cuando el servicio de outsourcing se produce en las instalaciones de la organización contratante del servicio.

Off-site: A diferencia del anterior, este concepto se aplica cuando el servicio de

outsourcing se produce en las instalaciones de la propia empresa que presta este servicio.

Co-sourcing: Algunos expertos predicen que las empresas que mayores beneficios obtendrán en el año 2000 con el negocio del outsourcing serán aquellas que ofrezcan algún valor añadido a sus clientes. Muestra de esto puede considerarse una modalidad de "externalización" surgida recientemente, denominada co-sourcing, que responde a una evolución más del mencionado servicio. Con ello, lo que se pretende es que la empresa prestadora del servicio comparta riesgos con aquella que la contrató.

Out-tasking: Una modalidad de outsourcing más focalizada hacia tareas específicas. Así pues, se observa cómo, en algunos casos, el outsourcing transita hacia:

- Contratos de escala reducida.
- Se confían menos funciones a la empresa proveedora del servicio.
- Los servicios están más especializados.

3.2.1. RELATIVAS A LA EMPRESA DE OUTSOURCING.

- Es una decisión estratégica para la organización, puesto que cede el total o parte de sus activos a la empresa de outsourcing.
- Permite el acceso a nuevas tecnologías y centrarse en la realización de actividades de mayor valor para la organización.
- Permite a la organización alcanzar un mayor nivel de competitividad sin realizar inversiones en equipamiento tecnológico o en formación del personal informático propio.
- Transforma a nivel contable los conceptos de costos fijos en costos variables y las inversiones en gastos desapareciendo los activos. Son menores los costos de operación y se evitan las decisiones de invertir en infraestructura.
- Adquiere un compromiso muy importante con la organización que la contrata, puesto que de ella dependerá que se proporcione un adecuado nivel de servicio.
- El servicio prestado debe ser suficientemente flexible como para adaptarse a cambios de negocio, organizativos o funcionales en la organización, así como al entorno tecnológico.

3.3. 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.

El outsourcing para el caso de la empresa estudiada debe responder a maximizar las utilidades reduciendo los costos de ciertas actividades que se realizan en la institución.

3.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING

3.4.1. VENTAJAS

- La empresa contratante se puede dedicar a realizar sus competencias clave, en consecuencia aumenta su rentabilidad. Se concentran todos los recursos para desarrollar nuevos productos, hacer innovaciones.
- Disminuye los costos de reclutamiento, selección y capacitación entre otros, ya que corren por cuenta de la empresa contratada.
- Permite obtener productos de mejor calidad ya que la empresa se enfoca en eso.
- Reduce el número de tareas rutinarias, para la empresa trasladándolo al outsourcing.
- El desarrollo económico del sector productivo.
- Especialización por tareas en función de los servicios prestados.
- La responsabilidad de las empresas contratantes de servicios al establecer controles de calidad adecuados a través de criterios y sistemas de evaluación establecidos conjuntamente con los prestadores de estos servicios.
- Es inevitable un nuevo enfoque del sistema de costos para poder evaluar claramente la disminución de los costos en los procesos tercerizados.
- Un mayor entrenamiento y desarrollo profesional para los empleados dentro de las empresas prestadoras de servicios, así como, transferencias de tecnología para los funcionarios de las empresas contratantes y / o para las empresas contratistas.
- Una disminución del desperdicio.
- La revalorización de los talentos humanos.

- La agilidad en las decisiones se refuerza con la tercerización.
- Aprovechamiento de los espacios físicos y revalorización de los recursos instalados (maquinarias, equipos, entre otros) para optimizar el uso.

Para tener un ejemplo claro de las ventajas de la externalización de los procesos internos, analizando los gastos típicos de una empresa, vemos como actualmente las empresas dedican aproximadamente el 3% de los ingresos anuales a la impresión y gestión de documentos. A través de una gestión coherente, se puede llegar a ahorrar el 30% de los actuales costos de impresión y gestión de documentos.

Subcontratar este tipo de actividades relativas al proceso documental en una empresa (gestión, administración y control de documentos) puede llevar a:

- Reducción de los costos y del capital invertido.
- Utilización de las mejores prácticas y continua mejora de las mismas, gracias a la experiencia del proveedor del servicio subcontratado.

La decisión de subcontratar es como la decisión de expandir el negocio al extranjero, incorporar nuevas tecnologías o contratar nuevos trabajadores. Si la compañía lo hace correctamente, redundará en mayores beneficios. Los defensores de la subcontratación creen que afirmar que provocará una menor calidad del producto no tiene sentido porque si fuera cierto la demanda del consumidor forzaría a las empresas a volver a gestionar los servicios delegados. Que grandes negocios subcontraten y continúen haciéndolo sugiere que en muchos casos sea beneficioso y que incremente la calidad del producto, rebaje sustancialmente los costes, o ambas cosas simultáneamente.

3.4.2. DESVENTAJAS

- Los trabajadores subcontratados no son empleados pagados por la empresa, por lo cual no tienen un incentivo de lealtad hacia ésta. No tienen un sentido de pertenencia.
- Son trabajadores contratados por "proyecto", a pesar de que la tarea que realizan suele ser continua. Por este motivo es común la "huida" de los trabajadores si encuentran un empleo de mayor calidad, con lo cual la calidad del servicio se suele resentir, ya que sustituir a los empleados que se van, no es fácil.
- La alta rotación de personal de la empresa que ofrece el outsourcing, debido a que sus empleados hacen trabajos muy rutinarios, repetitivos, que no

les ofrece un espacio de promoción o de integración real a la empresa que los contrata.

- Elimina puestos de trabajo de la empresa contratante porque son los "externos" los que comienzan a realizar las actividades no prioritarias de la empresa.
- Pérdida de habilidades críticas para el cumplimiento del objetivo del negocio o desarrollo de habilidades que incorrectamente pueden ser catalogadas como esenciales.
- Pérdida del control sobre la calidad de los servicios contratados.
- En caso de no realizar los análisis del mercado de las compañías prestadoras de servicios, la tercerización se puede convertir en el camino directo al fracaso.
- Si es que la decisión de tercerizar no está bien fundamentada dentro de la empresa, la sola idea de aplicarla podría ser causante de un caos generalizado en todos los niveles de la organización.
- Los errores no pueden ser admitidos al momento de escoger un área a tercerizar.
- No todos los empleados que perdieron su puesto dentro de la organización podrán ser absorbidos por las empresas prestadoras de servicios. Varios casos de fraude o robo de identidad por parte de empleados de empresas subcontratadas contra clientes de las empresas subcontratantes (Intel y Citibank en 2005) vienen a dar apoyo al primer punto. Esto está afianzado en el hecho que no hay un motivo real, más allá de la ética empresarial, por el cual una misma empresa no pueda prestar servicios a dos empresas subcontratantes, rivales entre sí, a la vez. Esto se da especialmente en el caso de empresas que operan en un marco legal privilegiado o en un monopolio natural (por ejemplo, el tratamiento de basuras).

La subcontratación hace menos deseables los puestos que son reemplazados y menos valiosos económicamente los puestos subcontratados. Cuando la subcontratación es paliada con la reconversión de empleos, por ejemplo, algunos de los trabajadores afectados tienen un nivel educativo alto y pueden tener un título universitario y maestría. La reconversión a otro campo puede no ser una opción tras años de estudio y el coste que ello hubiera implicado.

También hay pocos incentivos ya que los puestos de trabajo destino pueden ser susceptibles de subcontrata.

El sector ha cobrado fuerza y se ha multiplicado trayendo una gran competencia, por lo que las empresas de outsourcing que ofrezcan la mejor calidad a un menor precio son las que sobrevivirán. De hecho, muchas empresas licitan sus contratos, buscando maximizar la calidad del servicio que contratan.

3.5. EJEMPLOS DE EMPRESAS DE OUTSOURCING

Partiendo del entendido de que el Outsourcing es la contratación empresa-empresa de un servicio diferente al del área central del negocio del contratante, entonces nos damos cuenta de que el modelo se puede reproducir prácticamente en cualquier área de la empresa.

Hay algunas áreas en las que el outsourcing es mucho más socorrido para evitar incrementar los pasivos; algunos ejemplos comunes son:

Seguridad. Es muy frecuente que las empresas subcontraten la seguridad de sus instalaciones. Lo más usual es que el prestador de servicios provea personal de seguridad de acuerdo a los requerimientos del contratante absorbiendo la contratación y pago de sueldos de los elementos. El contratante puede ser desde una empresa que quiere guardias de seguridad para sus instalaciones, hasta personas que quieren escoltas personales.

Limpieza. Los puestos de limpieza en las empresas, aunque sumamente necesarios, son una carga en la estrategia financiera, ya que al tener sueldos bajos los gastos por administración se elevan. Por dicha razón es que existen empresas que proveen al personal para que realice las labores de limpieza en las instalaciones de los clientes. El prestador de servicios se encarga de contratar, pagar y administrar al personal, mientras que éste se encuentra bajo las órdenes del cliente.

Atención a clientes. Los ya famosos call centers son el medio por el cual las empresas que prestan este servicio dan solución a las necesidades de sus contratantes. Cuando las empresas tienen líneas telefónicas a disposición de sus clientes para quejas o sugerencias, atención a clientes, etc., generalmente éstas son operadas por un tercero que provee la infraestructura de telecomunicaciones y el personal que operará las líneas.

Transporte. Ya sea para apoyar la logística de entrega de insumos o mercancías, o para trasladar personal, las empresas frecuentemente contratan a un tercero que cuente con los equipos adecuados para realizar dichas labores, poniendo además al personal que opera el transporte.

Otros casos en los que las empresas recurren a un tercero son debido a que la labor requiere de un nivel de especialización de conocimientos muy alto y es más conveniente recurrir a alguien que ya posea el conocimiento y la experiencia, como por ejemplo:

Recursos Humanos. Específicamente podemos ayudar a las empresas en la búsqueda de talento para cubrir las vacantes que tienen y/o a administrar al personal con el que cuentan, es decir desde su contratación, el pago de su sueldo y prestaciones, hasta la terminación de la relación laboral.

Ventas. El preparar a una fuerza de ventas y administrarla no es tarea fácil, por lo que hay quienes contratan a un proveedor de servicios para que se encargue de realizar sus ventas, ya sea por cambaceo como el caso de los representantes médicos, o vía remota utilizando el modelo de call center con llamadas de salida para ofrecer productos o servicios.

Contabilidad. El tener a un contador al interior de la empresa siempre es muy importante, pero resulta mucho más valioso si se está dedicando a cuestiones analíticas y estratégicas para hacer crecer el negocio, de tal modo que se puede contratar a un tercero para realice las labores diarias de contabilidad en la empresa.

Legal. Al igual que el caso del contador, un abogado en la empresa nunca está de más, sin embargo un tercero puede brindarnos toda una infraestructura y años de experiencia entre sus múltiples colaboradores. Delegar estas funciones nos permitirá concentrarnos en asuntos estratégicos.

El desencadenamiento a nivel mundial de un sinnúmero de operaciones de *outsourcing* se ha transformado en una importante fuente de oportunidades para realizar negocios de servicios en países en desarrollo o en transición. Los ejemplos de externalización abundan actualmente:

Empresas de contabilidad en Manila que son subcontratadas por Ernst & Young para auditar balances estadounidenses; ingenieros indios y polacos trabajando en red diseñando una planta petroquímica en Arabia Saudita para la Fluor Corp. Gracias a la tecnología, específicamente a la Internet de banda

ancha, las operaciones transfronterizas no están limitadas a un solo sector, país o empresa.

La industria financiera es hoy una activa demandante de subcontratación, así como la industria editorial, los medios de comunicación y, en un destacado lugar, los servicios informáticos, *Call Centers* y *Contact Centers*. Las películas de Hollywood son filmadas en Australia o Nueva Zelandia y editadas en Canadá. Las evaluaciones de tarjeta de crédito se realizan en la India y muchos proyectos de arquitectura de Manhattan son efectivamente realizados en oficinas de Praga o Budapest.

IBM, unos de los proveedores outsourcing más destacados de Europa

Según un estudio realizado por The Bathwick Group, IBM se encuentra en una posición muy destacada entre los proveedores outsourcing de Europa.

En tiempos difíciles, la innovación en outsourcing es crítica para ser rentable y eficiente. Según el estudio, IBM tiene la capacidad de integrar proyectos de innovación en contratos de outsourcing existentes. IBM intenta utilizar sus recursos y conocimiento de nuevas tecnología para experimentar. Sus clientes pueden aprovechar tanto de estos recursos como laboratorios, elementos I+D, IT y sus prácticas de negocio para conseguir una innovación propia

También pone a disposición de las compañías todos sus recursos, incluyendo laboratorios de investigación, desarrollo de tecnologías, TI y prácticas de consultoría de negocio, para ayudar a los clientes a innovar.

Para poder explicarlo mejor se tomará un ejemplo clásico, como lo son los llamados call center, donde se da la atención telefónica personalizada al cliente en países tan distantes del lugar de origen del cliente como india, pakistán, filipinas, y uruguay entre otros. Esto constituye una gran ventaja competitiva a las empresas, ya que el costo del call center es mucho menor comparado con tener su departamento de relaciones con el cliente en su propio país.

En un principio, empresas como dell y at&t wireless, pioneras en los call centers, utilizaban recursos de india y pakistán para sus servicios técnicos y de atención al cliente, por medio de sistemas informáticos que les permitía a los operadores tener disponible la información necesaria para atender a sus clientes. Tuvieron quejas por problemas de comunicación entre los clientes y la plantilla sustituta, los acentos eran muy diferentes, así como el vocabulario empleado. Sin embargo, hoy en día hay empresas que no sólo ofrecen la

atención en el idioma del cliente, sino que van más allá, tienen un sistema que identifica la región del mundo de la que se habla y esto permite que el telefonista que presta el servicio conteste con acento y modismos de la zona donde se genera la llamada, de tal forma que el cliente no nota que lo atienden "del otro lado el mundo".

Otros ejemplos:

Home Depot: utiliza la compañía CARDINAL para su servicio de entregas.

Dell: Utiliza la compañía DHL para su servicios de entrega y recogido.

Kmart: utiliza la compañía RGIS para servicio de inventario.

Xerox: contrató a una compañía para que entregara sus equipos, después un técnico las instalaba y capacitaba a los usuarios, pero la empresa de transporte le ofreció a Xerox la posibilidad de capacitar al operador del transporte para que el mismo instalara y capacitara a los usuarios.

Es cierto que en muchos casos el nivel de los servicios prestados al subcontratar sufre una fuerte baja. Los defensores de este modelo argumentan que, si esto fuera cierto, el sistema de mercado se encargaría de forzar a la empresa subcontratante a buscar una mejor alternativa, pero este argumento no es procedente pues no existe una relación de causa-efecto entre la ejecución de los procesos de soporte técnico para un producto adquirido y el grado de satisfacción del consumidor al momento de la compra: en general los consumidores no perciben el soporte y mantenimiento como parte del costo final de un producto o servicio. Desde este punto de vista la subcontratación empeora la situación de los consumidores en cuanto a la expectativa de adquirir un producto.

CAPÍTULO IV.- ESTUDIO DIAGNOSTICO DE OPCIONES DE INSOURCING Y OUTSOURCING EN UNA COMERCIALIZADORA DE REFACCIONES DIESEL (DIESEL ZELAYA) PARA MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD.

4.1 CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA

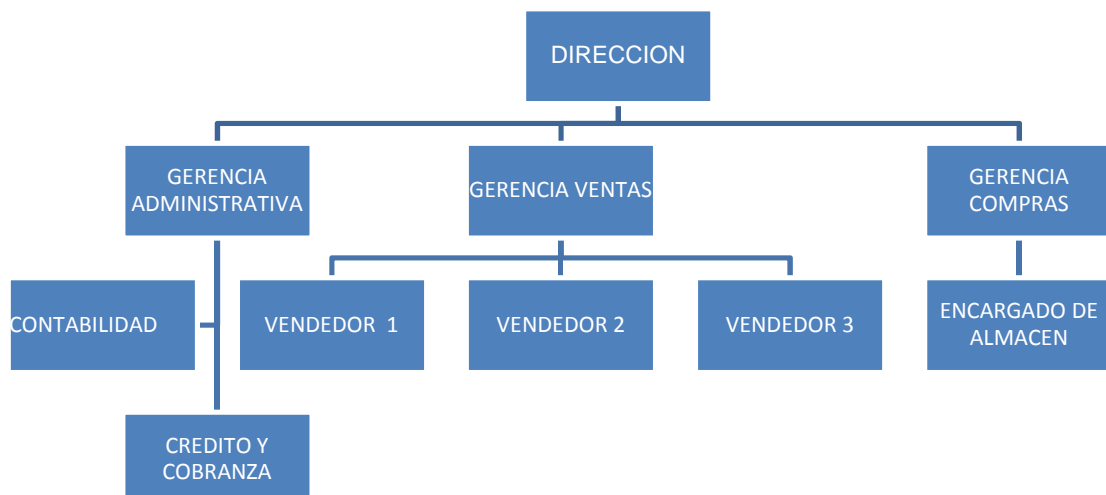
MISION

Satisfacer las necesidades del cliente, con el servicio personalizado, oportuno y eficaz atravez de la comercialización de productos de calidad y la más amplia variedad en el mercado de refacciones diesel. Así como, mostrar nuestro compromiso de ser una empresa socialmente responsable con el crecimiento y desarrollo de nuestro personal

VISION

Consolidarnos como una empresa solida, rentable, en constante crecimiento, innovadora y productiva. Siendo reconocida por la calidad de sus productos y atención profesional, a través de su innovación continua y personal calificado.

ORGANIGRAMA GENERAL



DESCRIPCION DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE REFACCIONES DIESEL ZELAYA

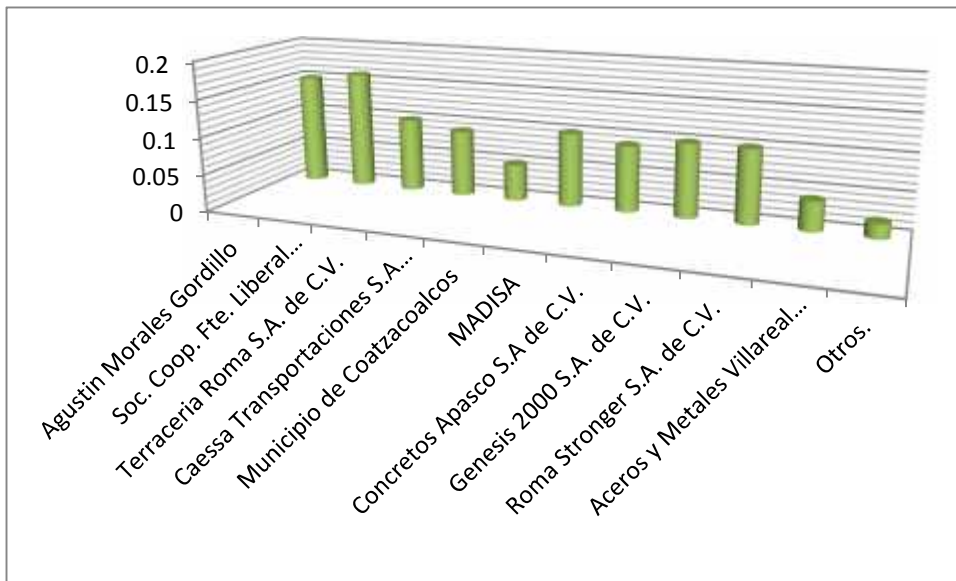
La empresa brinda servicio de venta y post-venta de refacciones diesel para todo tipo de camión y tracto camión con motores Mercedes Benz, Detroit Diesel, Kenworth Y Cummins. El área de Refacciones tiene dos puntos de ventas: Mostrador al público y agentes de venta, esto quiere decir que manejamos ventas y asesoría a domicilio ya sea en talleres dentro de empresas grandes, talleres independientes y cooperativas de transportes.

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA:

Refacciones Diesel Zelaya con régimen fiscal de persona física con actividad empresarial fue fundada en el 2001 en la ciudad de Coatzacoalcos, Veracruz, actualmente se encuentra ubicada en Transistmica #42 Col. Estero del pantano, Cosoleacaque, Veracruz.

La empresa es considerada una Pyme dentro de la región en el giro de venta de Refacciones Diesel al por menor. Contando con 10 empleados en su plantilla de personal y manejando 8,321 productos en inventario con existencias variables.

Actualmente se maneja una cartera de clientes activos y con crédito disponible de 30 clientes.



4.2 DIAGNOSTICO DE ÁREAS PARA INTERNALIZAR

Principales áreas que pueden ser estructuradas en servicios compartidos:

5. Servicios financieros

- Abastecimiento
- Cuentas por cobrar y pagar
- Activos fijos
- Catálogo de cuentas
- Tesorería
- Impuestos
- Créditos y facturación
- Auditoría Interna
- Contabilidad

6. Capital humano

- Nómina

- Beneficios
- Gastos de viaje
- Reubicación
- Seguros
- Reclutamiento y selección





7. **Sistemas de información**

- Centros de datos
- Soporte a usuarios
- Abastecimientos TI
- Soporte de aplicaciones
- Telecomunicaciones

8. **Servicios administrativos**

- Jurídico
- Asuntos corporativos
- Relaciones gubernamentales
- Mantenimiento
- Servicio a clientes
- Administración

SITUACION ACTUAL REFACCIONES DIESEL ZELAYA:

AREAS INTERNALIZAR	OUTSOURCING	INSOURCING
SERVICIOS FINANCIEROS		
CAPITAL HUMANO		
SISTEMAS DE INFORMACION		
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS		

4.3 DIAGNOSTICO DE ÁREAS PARA EXTERNALIZAR

Seguridad. Es muy frecuente que las empresas subcontraten la seguridad de sus instalaciones. Lo más usual es que el prestador de servicios provea personal de seguridad de acuerdo a los requerimientos del contratante absorbiendo la contratación y pago de sueldos de los elementos. El contratante puede ser desde una empresa que quiere guardias de seguridad para sus instalaciones, hasta personas que quieren escoltas personales.

Limpieza. Los puestos de limpieza en las empresas, aunque sumamente necesarios, son una carga en la estrategia financiera, ya que al tener sueldos bajos los gastos por administración se elevan. Por dicha razón es que existen empresas que proveen al personal para que realice las labores de limpieza en las instalaciones de los clientes. El prestador de servicios se encarga de contratar, pagar y administrar al personal, mientras que éste se encuentra bajo las órdenes del cliente.

Atención a clientes. Los ya famosos call centers son el medio por el cual las empresas que prestan este servicio dan solución a las necesidades de sus contratantes. Cuando las empresas tienen líneas telefónicas a disposición de sus clientes para quejas o sugerencias, atención a clientes, etc., generalmente éstas son operadas por un tercero que provee la infraestructura de telecomunicaciones y el personal que operará las líneas.

Transporte. Ya sea para apoyar la logística de entrega de insumos o mercancías, o para trasladar personal, las empresas frecuentemente contratan a un tercero que cuente con los equipos adecuados para realizar dichas labores, poniendo además al personal que opera el transporte.

Otros casos en los que las empresas recurren a un tercero son debido a que la labor requiere de un nivel de especialización de conocimientos muy alto y es más conveniente recurrir a alguien que ya posea el conocimiento y la experiencia.

Recursos Humanos. Específicamente podemos ayudar a las empresas en la búsqueda de talento para cubrir las vacantes que tienen y/o a administrar al

personal con el que cuentan, es decir desde su contratación, el pago de su sueldo y prestaciones, hasta la terminación de la relación laboral.

Ventas. El preparar a una fuerza de ventas y administrarla no es tarea fácil, por lo que hay quienes contratan a un proveedor de servicios para que se encargue de realizar sus ventas, ya sea por cambaceo como el caso de los representantes médicos, o vía remota utilizando el modelo de call center con llamadas de salida para ofrecer productos o servicios.

Contabilidad. El tener a un contador al interior de la empresa siempre es muy importante, pero resulta mucho más valioso si se está dedicando a cuestiones analíticas y estratégicas para hacer crecer el negocio, de tal modo que se puede contratar a un tercero para realice las labores diarias de contabilidad en la empresa.

Legal. Al igual que el caso del contador, un abogado en la empresa nunca está de más, sin embargo un tercero puede brindarnos toda una infraestructura y años de experiencia entre sus múltiples colaboradores. Delegar estas funciones nos permitirá concentrarnos en asuntos estratégicos.

El desencadenamiento a nivel mundial de un sin número de operaciones de *outsourcing* se ha transformado en una importante fuente de oportunidades para realizar negocios de servicios en países en desarrollo o en transición.

SITUACION ACTUAL REFACCIONES DIESEL ZELAYA

AREAS EXTERNALIZAR	OUTSOURCING	INSOURCING
SEGURIDAD		★
LIMPIEZA		★
ATENCION A CLIENTES		★
TRANSPORTES		★
RECURSOS HUMANOS		★
VENTAS		★
CONTABILIDAD	★	
LEGAL	★	

4.4 CASOS DE INTERNALIZAR Y EXTERNALIZAR

En el dado caso que presentemos algún problema con los siguientes puestos: DIRECCION, CONTABILIDAD Y UN VENDEDOR, en donde sea necesario cambio de personal, ¿cual serian mis opciones más viables para ocupar esas vacantes?

4.4.1 CASO 1.

Puesto:	DIRECCION
	<i>OPCIONES</i>
OUTSOURCING	Buscar a la persona indicada que pueda ocupar este puesto. (empresas de reclutamiento y selección, servicio estatal de empleo, periódicos, internet y otras empresas similares)
INSOURCING	Analizar dentro del organigrama quien puede ascender a este nivel, en este caso seria la gerencia administrativa, sin embargo hay que tomar en cuenta que quien ocupa el puesto de esta gerencia es familia directa del Director a suplir, así que puede causar conflicto entre las demás gerencias ya que por derecho cuentan con la misma oportunidad de adquirir la dirección de la empresa.

Empresas de R&S	
Tiempo medio consult.	31, hs.
Remun. Media	\$ 1.500,00
Valor/hora	\$ 10,92
Tiempo medio secret.	6,15 hs.
Valor/hora	\$ 3,80
Psicóloga	\$ 100,00
Encargos	\$ 20,00
Deprec.	\$ 45,60
Testes	\$ 79,40
Anuncios	\$ 24,00
Total	\$ 1,769.00

HACER UN ANALISIS DENTRO DEL ORGANIGRAMA Y ROTAR LOS PUESTOS PARA CUBRIR LA VACANTE.

VENTAJAS:

- Sirve Para impedir despidos
- Para crear oportunidades de promoción
- Fomenta la fidelidad
- Ayuda a incrementar la motivación
- Provoca la competencia
- Es económico

DESVENTAJAS:

- Puede alentar el conformismo
- Limita las fuentes de talento disponibles para la organización.

CONTRATAR EMPRESA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

VENTAJAS:

- Traer experiencia y sangre nueva a la empresa

DESVENTAJAS:

- Frustra las expectativas internas (del personal que espera la promoción o transferencia).
- Exige al candidato admitido un tiempo de adaptación a la nueva empresa y al nuevo cargo.

4.4.2 CASO 2.

Puesto:	CONTADOR	
	DESCRIPCION	COSTOS
OUTSOURCING	La contratación de un nuevo despacho contable que se encargue de las declaraciones mensuales y anuales ante la secretaria de hacienda, adquiriendo la responsabilidad de informar los pagos pertinentes y haciéndose cargo de los gastos que generen todo estos tramites (equipo. de computo, papelería, transportación etc.) .	<p>\$1,500.00 X DECLARACIONES MENSUALES</p> <p>\$6,000.00 X DECLARACIONES ANUALES</p> <p>OTROS ANALISIS CONTABLES: \$4,000.00</p>
INSOURCING	Reclutar y seleccionar contadores para elegir a uno que pueda llevar los asuntos contables de la empresa trabajando directamente en ella.	<p>Salario: \$5,000.00 quincenales + prestaciones</p> <p>Equipo de computo: \$7,500.00</p> <p>Otros gastos (papeleria,viaticos,internet) \$1,000.00 mensuales</p>

Si se toma en cuenta que Refacciones Zelaya es una mediana empresa y sus movimientos contables no son en gran manera, se ve beneficiado en contratar un despacho contable el cual solamente haga sus tramites hacendarios mensualmente y anualmente, contra esto el hecho de anexar a la nomina un contador que trabaje directamente dentro de la empresa causaría mas gastos en cuestión que en realidad solo se necesita su mano de obra en las fechas postuladas por el SAT para declaraciones informativas.

4.2.3 CASO 3.

Puesto:	VENDEDOR 2	
	DESCRIPCION	COSTOS
OUTSOURCING	Anuncios en periódicos e ingreso de vacantes en bolsa de trabajo por medio de internet.	Anuncio en periódico : \$130.00 aprox (\$2.00 x letra) internet : \$0.00
INSOURCING	Analizar las rutas de los otros dos vendedores y observar si resulta productivo que uno de ellos supla la ruta de ventas del vendedor que dejó la organización. También podremos repartir los clientes entre los dos vendedores que quedan y así queda dividido el trabajo del vendedor núm. 2.	Solamente se duplica la compra de gasolina ya que gastaran el doble de lo que venían gastando, 1 tanque de gasolina lleno para la semana cuesta : \$409.00

Para los demás vendedores es favorable el hecho de que se le asignen clientes del vendedor núm. 2, ya que las comisiones por venta que ellos obtienen cada mes serían más altas, sin embargo hay que analizar bien la cantidad de clientes que podrían abarcar para no causar un exceso de trabajo y también la insatisfacción del cliente por no darle el tiempo necesario. Para la empresa también es favorable internalizar esta vacante, por que ahorraría un salario, prestaciones y no habría pérdida de tiempo capacitando a una nueva persona. En el caso de externalizar buscando el personal nuevo tenemos la ventaja que llegara un vendedor con experiencia, con mas entusiasmo de trabajar, y podría darnos nuevos clientes, pero si lo tomamos por el lado negativo podemos conseguir un vendedor conformista, sin nuevas ideas aportar y en mucho de los casos desleales.

CONCLUSION

Los recursos humanos son el principal activo de una empresa, siendo la base la contextualización de una gestión o teoría organizacional bien diseñada para la empresa que en este caso es una comercializadora de refacciones diesel.

La administración de los RRHH se limita por la disponibilidad de recursos institucionales y no se pueden estandarizar los RRHH de una manera objetiva debido a la complejidad de que la gestión se realiza sobre seres humanos.

En diesel Zelaya queda claro que la internalización de su personal dado de alta en nomina debe usarse cuando:

- Genere un beneficio no solo económico sino también intelectual.
- No genere conflictos organizacionales
- Los RRHH disponibles son de mayor experiencia en el área que las opciones externas.
- Se realice una pertinente contextualización de las necesidades del entorno dadas las características del mercado y de la competencia.
- El costo económico sea mayor que las opciones externas, pero que en el largo plazo o en términos de imagen de la compañía y del producto genere ese beneficio intangible.
- Exista disposición y compromiso de los participantes en la misma.

La internalización puede convertirse en una forma de diferenciarse de la competencia buscando obtener las mejores prácticas, al tomar en cuenta la opinión de todos los que están inmersos en el proceso de comercialización, la característica de Diesel Zelaya es que es un negocio familiar y que en su mayoría el personal tiene una relación directa y sabiendo que esto puede ser perjudicial en la internalización dentro de la empresa solo se recomienda analizar los puestos y ver si cada quien esta cumpliendo con su función y si necesita un mayor conocimiento del área tomar como primera opción la capacitación sobre los temas en que se desarrolla la persona, deslindando de esta manera los lazos familiares, para favorecer el logro de objetivos de la empresa ya que internalizar se confunde por ser una forma económica de

reclutar personal, pero hay que tener un constante rastreo de las deficiencias del personal y recurrir a capacitación constante.

Sin embargo en el caso de ocupar la externalización debe considerarse un análisis previo como son la observación de las áreas que están generando muchos errores y estos a su vez generen una gran merma de recursos, tomando en cuenta que se quiere tener un producto líder en el mercado para así tener externalizados los servicios de la empresa en este caso la comercializadora de refacciones diesel, con servicios de la más alta calidad para que no impacte en el liderazgo del producto.

Con la externalización solamente se quiere lograr un grado de eficiencia y especialización en cada actividad y que en el entorno exista una gran oferta de servicios y profesionales que puedan realizar la externalización de calidad. Solamente hay que analizar que el mercado existan muchos especialistas de alguna área lo cual abarata el costo de la externalización y encarece el tener un departamento propio para tal actividad.

Se quiere hacer una red de marketing como definía Phillippe Kotler, que en el caso de la empresa estudiada sería una red de proveedores, clientes, administrativos y dueños que compiten contra otras redes formadas por otros grupos de personas.

Refacciones Diesel Zelaya es una empresa que ocupa mas la internalización de sus funciones en temas de atención al cliente y manejo de personal y se ven favorecidos con la externalización de funciones claves como lo son la contabilidad, sistemas de información y proveedores, se hace una cadena de oportunidades de trabajo tanto externas como internas que nos beneficia en cuestiones económicas y sociales. Hay que tomar en cuenta que en los dos casos lo más importante es explotar el conocimiento y las capacidades del personal a contratar, para que de esta manera se vea reflejado los logros y el beneficio que es tener el personal indicado trabajando cada quien en su función, no importando si el conocimiento y la experiencia es interna o externa.

BIBLIOGRAFIA

- **Rothery, Brian y Ian Robertson,** "OUTSOURCING". La subcontratación. Editora Limusa, 2da edición, 1997.
- **White, R.; James, B. (2000):** *"Manual de outsourcing : guía completa de externalización de actividades empresariales para ganar competitividad"* Barcelona: Gestión 2000
- **Aparicio, J.P. (2002):** *"La nueva contratación informática, introducción al outsourcing de los sistemas de información"*Granada: Comares
- **Kakabadse, A.; Kakabadse N. (2005):** *"Outsourcing: Current and Future Trends"* Thunderbird International Business Review, Vol. 47(2) 183–204, March–April 2005
- **Cooke, F.L.; Shen Jie; McBride, A. (2005):** *"Outsourcing HR as a competitive strategy?"* Human Resource Management, Winter 2005, Vol. 44, No. 4, Pp. 413–432
- **Davidson, Glenn; DeLuca, Matt (2004):** *"Outsourcing: The End of HR As We Know It"* International Association of Human Resource Information Management (IHRIM)
- **Aron, R.; Singh, J. (2005):** *"Getting offshoring right."* Harvard Business Review
- **Kakabadse, A.; Kakabadse N. (2000):** *"Sourcing: New Face to Economies of Scale and the Emergence of New Organizational Forms"* Knowledge and Process Management, Volume 7 Number 2
- **Clemons, E.K. (1999):** *"Information: Industry Structure and Competitive Strategy: Balancing the risks and rewards of Information Services Outsourcing"*
- **Bean, L. (2003):** *"The Profits and Perils of International Outsourcing"* The Journal of Corporate Accounting & Finance
- **Lohr, S. (2006):** *"Outsourcing Is Climbing Skills Ladder"* New York Times, February 16, 2006
- **The International Association for Human Resource Information Management**
<http://www.ihrim.org/>
- **Society for Human Resource Management**
<http://www.shrm.org/>
- **International Personnel Management Association**
<http://www.ipma-hr.org/>
- **Human Resources Business Management Development**
<http://humanresources.about.com/>