

719977

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**EL OUTSOURCING, ESTRATEGIA LABORAL PARA
OPTIMIZAR LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO
HUMANO (EXPERIENCIA DE UN PSICÓLOGO
ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE SEGUROS).**

**REPORTE LABORAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A:
JORGE MENDOZA CLAUDIO**

**DIRECTOR DE REPORTE LABORAL:
LIC. HUMBERTO PATIÑO PEREGRINA**



**FACULTAD
DE PSICOLOGÍA**

México, D.F.

Mayo 2008



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.



UNAM, 139
2008

ej. 2

M.-

TPs.

AGRADECIMIENTOS

A la **Universidad Nacional Autónoma de México** por darme la oportunidad de realizar una carrera a nivel profesional, y por la calidad invaluable del profesorado.

A la **Facultad de Psicología** por que en ella viví un periodo importante de mi vida y pude realizar mis sueños... Estudiar en el Campus de Ciudad Universitaria.

A mi Director de Reporte Laboral **Lic. Humberto Patiño Peregrina** por sus extraordinarios conocimientos y su enorme madurez y capacidad para guiarme en la elaboración de este Reporte.

A los miembros del **H. Jurado**, **Mtra. Silvia Vite**, **Lic. Erika Villavicencio**, **Lic. Alejandra García**, **Lic. Ricardo Alberto Lozada**; por su confianza y disposición al haberme apoyado durante este proceso de Titulación, y retroalimentarme para concluir con éxito este proyecto.

A la **División de Educación Continua de la Facultad de Psicología**, por su importante Programa de Apoyo a la Titulación, por su equipo de trabajo encabezado por el **Lic. Juan Manuel Gálvez Noguez**, pues gracias a su perseverancia y tenacidad pude concluir el presente Reporte.

DEDICATORIAS

Dedico este trabajo, el cual implicó un enorme esfuerzo y sacrificio, a cada una de esas personas especiales que me acompañaron durante este proceso; en especial a mi familia, a mis compañeros de trabajo y a la memoria de mi padre.

Cada uno de ustedes representa una motivación para continuar y haber terminado un ciclo que quedó pendiente durante varios años... A todos ustedes GRACIAS.

ÍNDICE

| | |
|---|-----|
| RESUMEN..... | 5 |
| INTRODUCCIÓN..... | 6 |
| 1 MARCO TEÓRICO..... | 12 |
| 1.1 Outsourcing, ¿Cómo se define? y ¿Qué es? | 12 |
| 1.2 Antecedentes del Outsourcing..... | 18 |
| 1.3 Tendencias..... | 25 |
| 1.4 Desarrollo..... | 28 |
| 1.5 Tipos de Sourcing..... | 29 |
| 1.6 Estrategias del Outsourcing..... | 31 |
| 1.7 Mitos del Outsourcing..... | 33 |
| 1.8 ¿Por qué implementar el Outsourcing?..... | 36 |
| 1.9 Limitaciones del Outsourcing..... | 41 |
| 1.10 Ciclo de vida del Outsourcing..... | 53 |
| 1.11 Modelo del Outsourcing..... | 55 |
| 1.12 Futuro del Outsourcing..... | 57 |
| 1.13 Metodología para implementar el Outsourcing..... | 59 |
| 1.14 Sindicato y Outsourcing..... | 67 |
| 1.15 Impacto en el trabajo..... | 69 |
| 1.16 Gestión del cambio..... | 71 |
| 2 CONTEXTO LABORAL..... | 77 |
| 3 PROCEDIMIENTO..... | 84 |
| 4 ANALISIS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS..... | 97 |
| 5 CONCLUSIONES, limitaciones y sugerencias..... | 104 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 108 |

RESUMEN

El outsourcing es un método de trabajo, que mejora la gestión organizacional haciendo más efectivos los procesos gerenciales, operativos y de servicio, generando oportunidades de trabajo especializado y mejor remunerado.

Las empresas mexicanas, en general y de manera inicial han hecho uso del outsourcing para reducir sus costos de operación, sin embargo su implementación y evolución, abrió nuevos horizontes de empleo exigiendo una mayor preparación a los trabajadores que se vieron afectados y nuevas posibilidades de negocio a las empresas.

La intervención y apoyo que puede proporcionar el psicólogo organizacional durante la planeación, implementación y estabilización del outsourcing es vital, debido a la enorme importancia que tiene el prevenir y controlar los posibles conflictos laborales que se pueden provocar entre el personal por la implementación del outsourcing.

El psicólogo organizacional interviene específicamente en el diseño del programa de gestión y adaptación al cambio, y de acuerdo al rol probablemente también intervenga en los procesos de negociación y comunicación al personal.

INTRODUCCIÓN

OUTSOURCING

El tema del outsourcing es cada vez más conocido en el mundo empresarial, por el auge que ha tenido sobre todo en los últimos diez años, esto lo podemos constatar con el comentario que hace Power, Desouza y Bonifazi (2006) cuando comentan que: “Como una práctica de negocio, el outsourcing está floreciendo en casi todas las industrias”.

La aplicación que tiene en las organizaciones es amplia y variada, al respecto expertos en el tema como son Power et al. (op. cit.) señalan que: “Las organizaciones hoy están outsourcing el desarrollo de software, los proyectos de innovación, investigación, y desarrollo y áreas funcionales como son mercadotecnia, la administración de los recursos humanos, finanzas y contabilidad”.

Las causas de este auge son, de acuerdo a Furnham (1997): “los cambios acelerados en la tecnología, los mercados y la economía mundial han significado que las organizaciones se hayan visto obligadas a modificar radicalmente, no solo lo que hacen sino como lo llevan a cabo”.

El outsourcing es un fenómeno del trabajo que tiende a ser una característica del siglo XXI, esto tal vez como consecuencia del entorno globalizado y competitivo, que autores expertos en el tema como Schneider (2006) comentan que:

“El outsourcing o subcontratación surge como una herramienta y una respuesta mundial a las necesidades de la industria y de la sociedad, que facilita la gestión gerencial. La globalización ha tenido varios efectos en la industria y el trabajo, el primero ha sido la desmasificación, de una producción masiva y estandarizada se ha pasado a la producción flexible y personalizada, un segundo efecto es la desintermediación, la representación de marcas fue la práctica del siglo XX, hoy es más fácil y conveniente hacer la compra o el envío por Internet desde la propia oficina”.

El outsourcing ha sido aprovechado como una herramienta estratégica empresarial para manejar y controlar los costos operativos, en este sentido se cita el comentario que Schneider (2006) hace: “La desagregación ha hecho que el outsourcing tenga un enorme potencial, sobretodo cuando el objetivo estratégico es la reducción de costos entre las diferentes de cualquier proceso productivo”

El outsourcing es parte de la estrategia de negocios y se ha convertido en una tendencia para alcanzar un mejor desempeño organizacional, esto por medio de una acción conjunta y mutuamente dependiente de organizaciones o individuos independientes. Esto implica compartir riesgos, recompensas, el logro de metas comunes y una operación co-dependiente.

La traducción al español del neologismo inglés outsourcing, hace referencia al acto de delegar el trabajo, las responsabilidades y toma de decisiones a alguien, fuera de la organización, según Power et al. (op. cit.): "el gerente constantemente trasfiere trabajo a sus empleados, el outsourcing es una forma de delegar trabajo".

Con base en lo antes mencionado el outsourcing se podría definir como "la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía". (Rothery y Robertson, 2006)

El esquema de trabajo tradicional se ve impactado por el outsourcing en aspectos cualitativos e intangibles y estos según Rothery y Robertson (2006), pueden ser:

"delicados desde el punto de vista de la psicología organizacional y las relaciones industriales, porque elimina las relaciones difíciles entre departamentos en una misma organización, los destructivos juegos de poder entre gerencias. Es importante la experiencia humana en el momento de la fusión y acaba con los temores de que los grandes consorcios pudieran devorar... a la empresa pequeña y mediana, y también con que lo grande era fuerte y que las economías de escala pesaban más que la empresa".

El outsourcing responde perfectamente al aforismo popular de "zapatero a tus zapatos".

El proceso de outsourcing demanda una gestión que implica cambios estructurales de la empresa en aspectos fundamentales tales como la cultura organizacional, los procesos, sistemas, controles y tecnología.

La transformación que se provoca con el outsourcing hacia el interior de las empresas la podemos identificar con el comentario de Schneider (2006) quien dice que: "Una consecuencia significativa de la práctica del outsourcing es que... forma una nueva relación cliente-proveedor y es considerada una alianza estratégica para compartir el conocimiento".

De acuerdo a Rothery y Robertson (2006); "El proceso de outsourcing es una práctica que en la década de los noventa empezó con enormes implicaciones para el sector servicios y financiero".

Las primeras organizaciones de servicios que empiezan a ocupar el outsourcing es la Inland Revenue del Reino Unido, en 1993 firmó un contrato de outsourcing con EDS.

Los bancos y las compañías de seguros, han simplificado sus procesos de servicio y operativos, para ser capaces de administrar con eficiencia y poder sobrevivir, esta estrategia ha sido fundamental para decidir quién permanece en el negocio.

En México durante los últimos quince años debido a la creciente demanda del mercado interno y las presiones del mercado externo y como consecuencia de la agresiva competencia mundial, las empresas mexicanas de manera obligada reaccionaron y actuaron ante esta situación, tomando la decisión de ser adquiridas por la competencia extranjera.

Ahora se han enfocado a reducir sus costos de operación, a adecuar su estructura organizacional para mantener la rentabilidad del negocio, transformando, modernizando y cambiando sus procesos operativos y de servicio para elevar su efectividad operativa y elevar drásticamente su orientación al cliente interno y externo.

La década de los noventa el sector asegurador mexicano fue escenario de adquisiciones, pasando el 95% de las empresas aseguradoras mexicanas a manos de capital extranjero, esta situación tuvo un fuerte impacto organizacional y cultural en la forma de competir entre las empresas aseguradoras y el personal que ahí trabajaba. El cambio se orientó a la optimización de recursos, la maximización de servicios y una fuerte especialización por segmentos y de productos.

En un contexto competitivo como el antes descrito la “tarea vital para todas las organizaciones es la administración efectiva del cambio organizacional” (Furnham, 1997)

Las aseguradoras mexicanas iniciaron el cambio organizacional con la eliminación de funciones que no agregaban valor al negocio o tenían escasa conexión con la razón de ser de la empresa, con este cambio se buscó concentrarse principalmente en lo mejor que sabían hacer, vender seguros y manejar los recursos financieros.

Las funciones que se eliminaron y se subcontrataron, fueron principalmente todas aquellas que tenían que ver con el aspecto tecnológico, vigilancia, limpieza, comedor, mantenimiento, mensajería y servicio telefónico.

En México el sector financiero y en particular las empresas de seguros, si se compara con la banca, es donde se registra el mayor atraso en procesos operativos y sistemas de servicio, esto ha traído como consecuencia que se vean obligadas en el corto plazo a incrementar la productividad, la rentabilidad y la calidad en los productos y sus servicios que se proporcionan a los clientes.

La clave en todas estas acciones estratégicas, radica principalmente en lograr una rápida transformación de la empresa, trabajando con las personas que trabajan en la organización, desarrollando las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo de trabajo y trato con los clientes.

Abordar esta problemática desde el punto de vista de la psicología organizacional y del trabajo, es básico, aunque administrativamente se puedan planear los cambios de proceso y tecnológicos, el cambio de la cultura organizacional, el éxito en la implementación y

establecimiento de los nuevos estilos de trabajo, del management, valores, tecnología, procesos depende de la rápida aceptación y adaptación del Recurso Humano que trabaja en la empresa.

Con este enfoque el papel del psicólogo organizacional, con el conocimiento y capacidad para diagnosticar el comportamiento humano, sus actitudes, intereses y manejo de los mismos, se convierte en un socio estratégico, al formar parte del equipo interdisciplinario que se encarga de diagnosticar, definir e implementar los procesos y las estrategias que permitan a la empresa reducir los gaps que hay entre la cultura que se desea y la cultura que existe, mediante el control y eliminación de los conflictos laborales, las actitudes de oposición, la resistencia e inadaptación al proceso de cambio y transformación que el individuo y el grupo manifiesta de manera natural.

El psicólogo organizacional en el campo laboral es el responsable de realizar diferentes actividades, una de ellas es la que se relaciona con la gestión del cambio y comportamiento organizacional, con este objetivo hace análisis de los sistemas y relaciones con atención a los posibles cambios, estudios de sociometría, para prevenir y manejar las situaciones de conflicto que pudieran entorpecer la gestión de los proyectos y la implantación de dichos cambios.

En el tema de las relaciones interpersonales identifica y desarrolla habilidades de liderazgo, negociación, manejo y solución de conflictos, trabajo en equipo y relaciones con otros individuos que colaboran en la empresa.

Para trabajar el aspecto de las relaciones interpersonales diseña y desarrolla mapas de riesgo laboral, define, propone e implementa, las estrategias de negociación.

Desarrolla y coordina el proceso para el manejo e integración de equipos de trabajo, planes de desarrollo y formación de líderes.

Propone e implementa estrategias que den solución a los conflictos e inconformidades laborales a nivel individual y colectivo.

Evalúa, retroalimenta y participa en la implementación de la estrategia de comunicación institucional, identificando las audiencias y difundiendo los mensajes que la organización quiere hacer llegar al personal, de esta manera también puede participar profesionalmente como agente de cambio.

Como responsable, en el área de seguridad y salud ocupacional analiza las causas de accidentes y la implementación de medidas que reduzcan o prevengan los riesgos de trabajo.

En relación al ambiente de trabajo aplica y analiza las encuestas de actitud y percepción, para asesorar a la alta gerencia y en conjunto proponer e implementar las estrategias enfocadas a incrementar el bienestar y la productividad en el trabajo.

Comparte la responsabilidad, con el equipo gerencial, para dar cumplimiento y solución a las demandas laborales del personal, cuidando con este enfoque todos aquellos factores de higiene laboral como iluminación, servicios internos de comedor, cafetería, mensajería, trato del jefe, etc.

Con su participación como agente de cambio puede generar proactivamente las bases de aceptación y conocimiento que faciliten la implementación eficiente y efectiva de los proyectos y procesos de transformación, al intervenir y hacer de manera oportuna las adecuaciones a los programas y ajustarlos a las necesidades de la organización, tanto en tiempo como en optimización de recursos.

Con base en lo anterior es como se podría justificar la función y el trabajo del psicólogo organizacional, en un proceso de outsourcing, al actuar como un profesional responsable de detectar y analizar toda la contingencia psicológica social y laboral, que en muchas ocasiones abarca también la administrativa, para prevenir y controlar los posibles conflictos entre el personal, al identificarlos y proponer e implementar estrategias de solución.

La experiencia que el psicólogo organizacional debe tener para manejar este tipo de proyectos de outsourcing, es básica. Los manuales de operación que existen, guían el trabajo a nivel administrativo y operativo, sin alcanzar a profundizar en el aspecto humano, principalmente porque la cultura organizacional varía de empresa a empresa

El consultor externo que participa en estos procesos de outsourcing, estará limitado en la parte de la implementación debido a que tiene un escaso conocimiento para entender y manejar la cultura organizacional, el psicólogo organizacional al trabajar en la empresa cuenta con relaciones entre el personal a nivel individual y grupal, para poder influir en las actitudes y percepciones que los empleados puedan tener hacia la empresa, contribuir directa e indirectamente en la integración de la organización de manera formal e informal, sobretodo tendrá a su favor la credibilidad y confianza del personal.

El trabajo que se reporta es diferente porque tuvo como innovación principal, en relación con otros procesos de outsourcing del mismo sector, generar empleo a pesar de que se paso a outsourcing 800 plazas, esto se logro formando como empresarios a los empleados "dueños" de los procesos que fueron outsourceados e impulsando nuevas modalidades del sourcing.

Este reporte laboral tiene como objetivo el mostrar el proceso de outsourcing y su contribución a la efectividad gerencial, al desarrollo del Recurso Humano y la generación de empleo, evidenciando de manera precisa y concreta la valía que tiene la intervención del psicólogo organizacional en la gestión del cambio, toda vez que su preparación académica y formación profesional le permiten participar en este tipo de procesos desempeñado un rol de "interlocutor" entre el aspecto administrativo y humano de la organización y como puede con su intervención hacer que la implementación se realice de manera exitosa.

Se organizó el reporte laboral en cinco partes, un resumen y una introducción dónde se describe de manera general que es el outsourcing, su aplicación en el sector financiero, la necesidad de las empresas de ser productivas y competitivas, como consecuencia de la

globalización, mediante el aprovechamiento de sus recursos el rol y participación del psicólogo organizacional en la implementación de este tipo de procesos, la importancia que tienen los recursos humanos, el rol del departamento de recursos humanos.

En la primer parte se presenta el marco teórico, se analizan las diversas definiciones sobre outsourcing, se plantean algunas de las diferentes corrientes que existen para explicarlo. El método para su implementación y medición de la efectividad alcanzada, la Gestión del Cambio organizacional como elemento esencial y de importancia fundamental a tomar en cuenta para su implementación

En la segunda parte se describe el contexto laboral dónde se implemento el proceso de outsourcing, breve historia de una empresa mexicana de seguros sus principales características y condiciones que hicieron necesaria la implementación del outsourcing, los beneficios y logros alcanzados, su papel como apoyo externo a la gerencia. Las actividades realizadas por el psicólogo organizacional como empleado-agente de cambio dentro de una empresa con la finalidad primordial que es la de diseñar y operar la implementación de nuevas practicas de trabajo, la solución y manejo de los conflictos laborales que surjan durante el proceso.

En la tercer parte revisaremos el procedimiento, características de la población e instrumentos utilizados. Se analizan las acciones emprendidas en la organización, a través de lo cuál se pretende determinar, con fundamento en las teorías analizadas en los primeros tres apartados a qué se deben los resultados logrados y la efectividad o no de las acciones emprendidas en la organización.

Cuarta parte se hará la evaluación y análisis de resultados, presentando los logros junto con las acciones llevadas a cabo en la empresa e impacto en la organización a nivel económico, de procesos operativos, las personas y el ambiente de trabajo. De alguna manera se pretende evidenciar la efectividad y relevancia de este trabajo.

Quinta parte, se revisarán las conclusiones que pueden extraerse del presente trabajo y se hacen las sugerencias que puedan contribuir y servir como una especie de guía al psicólogo del trabajo cuando interviene en este tipo de procesos.

Bibliografía revisada para la documentación y soporte teórico del presente reporte laboral.

1. MARCO TEÓRICO

OUTSOURCING

1.1 Definición

¿COMO SE DEFINE? y **¿QUÉ ES?**, Con base en las diferentes definiciones que hacen los expertos y que se presentan en este reporte de una manera sintetizada, podemos contestar a estas preguntas, de la siguiente forma; El outsourcing, es un concepto acerca de cómo trabajar y hacer el trabajo. Es un proceso de negocio que tiene su propio método y ciclo de vida, porque su implementación requiere tiempo, cumplir con una serie de etapas y requisitos. Es una herramienta gerencial porque tiene una aplicación práctica que mejora la gestión, el desempeño y eleva la productividad. Es una estrategia organizacional porque se alinea a los resultados de largo plazo de la organización, contribuye de manera significativa a los mismos y porque sus beneficios se obtienen en el corto, mediano y largo plazo. Es un nuevo paradigma organizacional porque cambia y cuestiona a la empresa en la forma tradicional de conceptualizar y hacer el trabajo.

Cada una de estas acepciones del outsourcing, tiene sus razones, objetivos, beneficios e impactos para los dueños del capital o inversionistas, para los directivos responsables de convertir la inversión en un negocio, para los ejecutivos o gerentes responsables de ejecutar su implementación, para los empleados que ven transformado su trabajo con una diferente y amplia perspectiva, así como las condiciones para poder hacer el trabajo, para los proveedores que tienen mas oportunidades de participar en nuevos procesos productivos y de negocio, para los clientes que reciben más y mejores servicios y productos, y probablemente más baratos que cubren sus necesidades, para la sociedad en general que se beneficia por la contribución al bienestar social que se realiza, por la generación de riqueza y de empleos.

Para fundamentar con definiciones y comentarios de los expertos lo antes expuesto, se ha hecho una revisión de sus trabajos y material disponible, encontrándose que la palabra outsourcing está compuesta por dos palabras “out” y “sourcing”, de acuerdo a Power, Desouza y Bonifazi (2006):

Sourcing se refiere al acto de transferir trabajo, responsabilidades y toma de decisiones de una entidad a otra.

El Sourcing, es normalmente conducido por una parte externa, de esta acción, se origina la relación con la palabra out. Es por esta razón que outsourcing se define como el acto de transferir el trabajo a una entidad externa de la empresa. (p. 1)

El trabajo es el factor clave que se transfiere y por lo tanto cambia su forma de hacerlo y quien lo hace, por el significado que el trabajo tiene para los empleados, el cambio debe de manejarse con respeto y responsabilidad, en este sentido, Zepeda (1999) comenta que:

El trabajo es la condición básica y fundamental de toda vida humana y con tal de sentirnos llenos de vitalidad, capaces de dirigir nuestras vidas y conocedores de nosotros mismos, es decir poseedores de una autoestima elevada, los seres humanos ideamos todo tipo de estrategias y proyectamos este deseo en todas nuestras actividades. Evidentemente, el trabajo es una de ellas. (p. ix)

Otra acepción que facilita la comprensión de manera más amplia del concepto de outsourcing, es la que hace, Schneider (2004, p.30) “el outsourcing es la delegación total o parcial de un proceso interno a un especialista contratado”. Esta idea de outsourcing se refuerza con la opinión de Power et al. (op. Cit., 2006), cuando señala que “Outsourcing, es la decisión entre hacer o comprar” (p. 2) y también Schneider (2006), nos dice que:

Outsourcing es la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía. Es como si un empleado se instalará en un local fuera de la planta y se le pagará por honorarios en lugar de estar en la nómina. (p. 32)

En el ámbito organizacional, esta decisión tiene una importante connotación si consideramos que de acuerdo a Power et al. (op. Cit.) “Ninguna organización es autosuficiente, ninguna tiene recursos ilimitados, sin embargo en las organizaciones hay ilimitadas peticiones” (p. 7). Los recursos en las organizaciones se procuran manejar siempre de manera eficiente y es responsabilidad de la gerencia cumplir con esta responsabilidad. La diferencia entre hacer o comprar es mucha, debido a que puede marcar una ventaja competitiva la manera de manejar los recursos, desde el punto de vista del negocio, la gerencia es la responsable de tomar la decisión y de implementarla.

Las peticiones ilimitadas que se pueden generar de manera interna en las organizaciones son generalmente planteadas a la gerencia, la cuál debe de dar una respuesta que satisfaga las necesidades del negocio.

Los gerentes son contratados en las organizaciones para obtener lo mejor de los recursos que operan, para Drucker (1994), “los gerentes son contratados para tomar decisiones

difíciles y efectivas, para proveer un beneficio a los que proveen los fondos, y son evaluados por sus resultados” (p. 17).

El Harvard Business Review ha calificado al outsourcing como una de las más importantes prácticas de gerencia de los últimos 75 años.

“El outsourcing es una decisión estratégica, que requiere proactividad y una toma de decisiones profesional”, Greaver (1999, p. 3), en este sentido es la gerencia la encargada de protagonizar y ejecutar las decisiones.

Para cumplir con esta responsabilidad la gerencia ve en el outsourcing una herramienta, por lo tanto en el medio empresarial se considera que “El outsourcing es una respuesta mundial a las necesidades del management en la industria y de la sociedad”. (Schneider, 2006, p. 24)

El Management, según Magreta (2003, p. 16) se define como:

La capacidad humana para dirigir, para organizar con un propósito, es una característica de la especie humana y probablemente tan antigua como el dedo pulgar humano, es una de las innovaciones transformadoras de la civilización moderna y no es fundamentalmente cuestión de supervisar a otros, la genialidad del management esta en convertir la complejidad y la especialización en rendimiento. A medida que la economía se apoya más en el conocimiento y se torna global, el trabajo será más complejo y especializado.

El outsourcing, para Greaver (1999, p. xv): “no es una formula secreta para el éxito, no es un pañuelo mágico para desaparecer los problemas, no es un moda del management, solo es una herramienta del management”.

Es importante darle su dimensión precisa al outsourcing y evitar caer en una sobre valoración del concepto, sobretodo atendiendo que autores como Power et al. (op. Cit.) (2006), ya han opinado que: “El outsourcing ha sido sobre vendido como la nueva y gran revolución del management” (p. 13)

Es probable que se tenga esta percepción del outsourcing, debido al impacto emocional que tiene entre los empleados y que en opinión de Greaver (1999, p. xiii): “El outsourcing es una herramienta del management que evoca gran emoción, la mayoría de los empleados odia este concepto y nunca lo apoyarán. Tienen miedo de perder su empleo”.

De esta situación se deriva la importancia de trabajar con el personal para vencer la resistencia que de manera natural puede presentar durante el proceso de implementación del outsourcing.

De manera anticipada a la elección de hacer o no hacer outsourcing en una organización, se necesita asesorar y preparar a la gerencia debido a que el outsourcing exige de ella, “una gran coraje porque su implementación la expone a ser impopular y criticada por el personal” Greaver (1999, p. xiii).

Para otros autores el outsourcing es una estrategia encaminada a apoyar la toma de decisiones de la gerencia, por ejemplo, Power et al. (op. Cit.): nos dice que: “La estrategia del outsourcing apoya a la gerencia, más allá de la eficiencia, la apoya para hacer el trabajo de manera más efectiva”

Con base en lo anteriormente definido por los expertos, se puede afirmar que, el outsourcing es una manera de conseguir aptitudes específicas de primer nivel y de potenciar las mejores capacidades gerenciales y de negocio de una organización.

En correlación con el comentario de Power, otro experto Schneider (2004, p. 20) considera que: “El proceso de outsourcing como herramienta de gestión es un instrumento poderoso para canalizar las actividades de una empresa hacia el logro de sus objetivos estratégicos”,

Como podemos darnos cuenta el outsourcing se puede ver y definir desde varios ángulos, Por ejemplo, Schneider (2006, p. 33) opina que:

El outsourcing se cataloga como una estrategia para alcanzar un mayor rendimiento y desempeño a menores costos a través de una acción conjunta y mutuamente dependiente de organizaciones o individuos independientes, que pueden participar en productos que permiten economías de escala, esto implica compartir riesgos, recompensas, el logro de metas comunes y una operación con dependencia mutua.

De acuerdo a esta descripción de outsourcing, se desprende la necesidad y la importancia de mantener y ajustar continuamente el plan de comunicación y relación entre la organización cliente y el proveedor, para garantizar el cumplimiento de las metas comunes que ambas partes se han planteado.

Al ser una de las principales responsabilidades de la gerencia el control de los costos y esto lo consigue mediante la búsqueda continua de estrategias y herramientas, podríamos concluir que el outsourcing cumple en gran medida dicha expectativa.

El control de los costos es una de las principales variables económicas en el mundo organizacional y es responsabilidad de “Los gerentes ganar de manera consistente más que sus costos del capital o estructura de costos” Greaver (1999, p. xiv).

El outsourcing es un esquema para las organizaciones y la gerencia, que les permite transferir trabajo al exterior, para que “alguien pueda hacerlo barato, rápido y mejor. Los costos y la oportunidad (tiempo, atención y esfuerzo) son determinantes para la decisión de transferir trabajo”. Power et al. (op. Cit.), (2006, p. 13)

“El outsourcing debidamente manejado puede contribuir a las ventajas competitivas de la organización”. Power et al. (op. Cit.), esto se puede conseguir una vez que la organización elimina las funciones de apoyo que consumen tiempo y recursos. (p. 14)

Como consecuencia de esta definición de acuerdo a Schneider (2004, p.4) parece que:

Es lógico pensar que uno de los obstáculos más grandes para una organización, lo constituye el cúmulo de funciones ajenas a su verdadero objetivo, lo que se conoce como core business. Para que una empresa se pueda concentrar únicamente en su core business, requiere de una herramienta de gestión como el Outsourcing.

Definir el outsourcing como una herramienta de gestión o management, permite entender porque las siguientes definiciones de outsourcing se refieren específicamente al proceso de negocio, por ejemplo Rothery, Robertson (1997), al definir que “El outsourcing es la práctica de transferir la planeación, administración y operación de ciertas funciones a una tercera parte independiente” (p. 4). Al considerar estos elementos en la definición se hace evidente un avance en la forma de concebir el alcance y evolución del outsourcing. Ya que se incorporan conceptos nuevos como es la administración y planeación y que para trabajar con ellos se requieren habilidades complejas y especializadas del proveedor.

Otra definición que apoya la orientación que se da al outsourcing hacia el proceso de negocio es la que hace Heywood, quién inserta por primera vez la función comercial, como una actividad susceptible de transferirse a un tercero, Heywood, (2002) al manejar lo siguiente:

El outsourcing es la transferencia de una función o funciones comerciales internas, más cualquier activo asociado, a un proveedor externo o proveedor de servicios que ofrece un servicio definido durante un periodo específico a un precio acordado, si bien probablemente limitado. La función comercial es considerada parte del core business que algunas organizaciones mantienen como ventaja competitiva. (p.27)

Core business, son las actividades distintivas que una organización tiene y por medio de las cuales se impulsa su generación de valor y que representan la ventaja competitiva contra sus competidores.

El outsourcing permite a las organizaciones enfrentar los retos de la competencia y atender de mejor manera a los clientes, esto dicho con base en lo que Schneider (2004), dice: “El outsourcing es el medio idóneo para conseguir estructuras organizacionales ágiles y que permiten a las empresas adaptarse a las nuevas exigencias del mercado” (p. 12)

Con base en las definiciones hasta aquí presentadas, se pueden identificar las diferentes acepciones que hay del outsourcing y que nos permiten distinguir algunos cambios en las mismas, estos cambios corren de manera paralela con el tiempo transcurrido, desde que se conjuntó por primera vez la palabra outsourcing, los conceptos que se utilizan para definirlo se han ido incorporando conforme ha ido evolucionando el proceso de outsourcing.

Esta evolución refleja principalmente como las tareas iniciales que se transfirieron al exterior, fueron las que se caracterizaban por ser operativas y que para su ejecución se requería mano de obra, hasta llegar a tareas complejas y especializadas como lo pueden ser la planeación, la investigación y desarrollo de productos, que para su realización se requiere conocimiento, experiencia, habilidades y una alta especialización.

Por las características que ha tenido este cambio introducido por el outsourcing, hay autores como Greaver, que han tenido el tino en señalar que:

El concepto de outsourcing de mover actividades fuera de la organización hacia los expertos se contrapone al tradicional paradigma de las organizaciones, de que ser el dueño de los factores de la producción es la mejor manera de tener una ventaja competitiva. El outsourcing manda a volar cientos de años de tradición y experiencia, Greaver (1999, p. xiii).

Los factores de la producción son los recursos que hacen que las actividades ocurran, esto incluye al personal, las facilidades o condiciones de trabajo, equipo, tecnología.

Y que con esta manera diferente de hacer el trabajo, prácticamente se ha construido con “El outsourcing un nuevo paradigma”. Greaver (1999, p. xiii).

Paradigma de acuerdo al diccionario significa “modelo, patrón, ejemplo” para autores expertos en el tema como Barker (1995, p. 15) un paradigma es: “un conjunto de reglas y disposiciones, (escritas o no), que hacen dos cosas: uno, establece o define límites y dos nos dice cómo comportarnos dentro esos límites con el objetivo de tener éxito”.

1.2 Antecedentes del outsourcing

La University of Phoenix (2005) señala que:

El outsourcing es una práctica que data desde el inicio de la era moderna. Este concepto no es nuevo, ya que muchas compañías competitivas lo realizaban como una estrategia de negocios. Al inicio de la era post-industrial se inicia la era de los mercados globales.

Con base en la anterior podemos considerar que el outsourcing se ha generado por las necesidades, impactos y oportunidades que se presentaron en las empresas por la industrialización. Por la búsqueda permanente de estrategias para eliminar el desperdicio y reducir la ineficiencia operativa. El lugar preeminente otorgado al cliente y a las nuevas tecnologías, obligándolas a cambiar procesos y sistemas de trabajo para ser más competitivos.

Para sustentar lo anterior, se cita a Schneider (2004) que:

Comenta que al hacer Richard N. Haass, la definición de globalización como la totalidad y velocidad de las conexiones –sean estas económicas, políticas, sociales o culturales- que escapan al control, e incluso al conocimiento, de los gobiernos y otras autoridades. Podríamos comprender que la globalización se caracteriza por ser una creciente permeabilidad de las fronteras tradicionales al rápido flujo de bienes, servicios, personas, información e ideas, resultando un fenómeno multifacético y transnacional. (p. 15)

Otro argumento que expone Rothery (1997), es: “Los procesos que han propiciado el outsourcing no son otra cosa que importantes respuestas mundiales a las necesidades de la industria y de la sociedad”. (p. 177)

En este mismo sentido La University of Phoenix (2005), cita que:

Después de la segunda guerra mundial, las empresas trataron de concentrar en si mismas la mayor cantidad de posibles actividades, para no tener que depender de

los proveedores. Sin embargo esta estrategia que en principio resultara efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, ya que nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área, además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente.

En la prensa y otros medios de comunicación se han enfocado en debatir los beneficios del outsourcing, sin embargo el outsourcing, es un hecho que según Cohen y Young (2006): “hoy, ningún equipo líder de ejecutivos, consejo de dirección, agencia de gobierno, puede negar que el outsourcing es una parte vital e integral de las operaciones exitosas” (p. 1)

El outsourcing fue al inicio también una respuesta según Rothery (1997) a otras situaciones como:

La presión de los trabajadores en los países ricos de Europa, ya que mientras presionaban a las empresas por mayores derechos.... Irónicamente al buscar un mejor empleo permanente y con pensión, los patrones estaban contratando menos personal y buscando más el outsourcing. (p.27)

Los sectores industriales que fundamentalmente se transformaron y sentaron las bases para el outsourcing son el transporte, las comunicaciones y el procesamiento de datos.

Los impactos en la industria por esta transformación y de acuerdo a Schneider (2004) fueron; “desmasificación de la producción, desintermediación, desagregación y descentralización.... Generando un potencial enorme para el outsourcing”. (p. 16)

Desmasificación en la industria se refiere al cambio de producción masiva e estandarizada por una variada, flexible e incluso personalizada.

Desintermediación se refiere a la posibilidad de hacer el contacto directamente, por ejemplo por medio de Internet organizar un viaje sin pasar por la agencia de viajes.

Desagregación, es cuando el tamaño óptimo que las empresas productivas deben tener, lo determina el costo de comunicación y negociación entre las etapas del proceso productivo, entre más alto el costo más integrada la empresa, mientras menor sea el costo más desagregada será la empresa.

Descentralización, en términos gerenciales, es por ejemplo, cuando las decisiones para resolver algún problema en lugar de tomarse en la “punta” de la organización, las toma la persona que esta más cercana a este, considerando que hay una sistematización y organización de la información.

Autores como Rothery y Robertson (1997) comentan que:

Las empresas pequeñas y medianas, cuentan con la versatilidad e ingenio que requieren las compañías grandes.... Las compañías eficientes y delgadas se convierten en los patrones a seguir por otras. Se creía que los grandes consorcios iban a sacar del mercado a las empresas más pequeñas.... Que lo grande era lo fuerte, que las economías de escala, pesaban más que los procesos creativos. A lo largo de todo el mundo corporativo se están reduciendo los niveles gerenciales hay un aplanamiento de la organización.... Este proceso vertical va de la mano con el proceso horizontal de eliminación de existencias reguladoras, junto con el outsourcing que está haciendo que pasen de los papeles tradicionales de cliente-proveedor al de una sociedad de negocios estratégica. (p. 18 y 25)

La University of Phoenix (2005) señala que:

El concepto de outsourcing comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70's enfocado, sobre todo a las áreas de información tecnológica en las empresas. Las primeras empresas en implementar modelos de outsourcing fueron gigantes como EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse y otros.

Debido al manejo y poco conocimiento acerca del fenómeno que se estaba presentando, se puede decir que:

El termino outsourcing, fue inventado en los 1980s por la prensa de negocio especializada en los sistemas de información, este termino se utilizo para explicar la

creciente tendencia de las grandes empresas de transferir sus sistemas de información a proveedores externos. Greaver (1999, p. 10)

La University of Phoenix (2005), indica que: “el outsourcing es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores”

Entre los antecedentes tal vez más relevantes del outsourcing es según Cohen y Young (2006):

El hecho de que durante los 1990s surgiera el concepto de competencia clave y se convirtiera en una tendencia corporativa que impulsaba a las corporaciones a identificar y concentrarse en sus competencias clave, haciendo uso del outsourcing para poder lograrlo. (p. 5)

El concepto de funciones primarias y secundarias, como un rasgo histórico importante lo menciona también Heywood (2002) al mencionar que:

Algunos teóricos de la administración expusieron que el factor más importante para mantener la competitividad, era diferenciar entre las funciones centrales y secundarias, y después transferir las últimas a un especialista en dicha función. Esta idea no era especialmente nueva. (p. 31)

Conforme se clarificó esta situación, en el mundo empresarial se hizo obvio que, si había organizaciones externas especializadas que realizarán alguna de las funciones secundarias mejor que la propia empresa, seguramente habría quien realizara mejor las funciones centrales.

En concordancia con el párrafo anterior, según el comentario de Heywood, “recientemente una serie de organizaciones han sido creadas desde este principio y se ha procedido al outsourcing de todas las funciones dejando sólo el alma de la organización” (2002, p. 30).

Otro hecho importante que ha influido en la historia del outsourcing es que: “el increíble y rápido crecimiento de los 1990s y la repentina debacle en los primeros 2000s, inspiró la revolución de la estructura corporativa y la cuál continúa hasta nuestros días, reforzando la ola de implementar el outsourcing” Cohen y Young (2006, p. 5)

Los primeros procesos o funciones que fueron objetivo del outsourcing, son de acuerdo a Cohen y Young (2006): “servicios discretos como el comedor, mantenimiento y limpieza, infraestructura básica y la mensajería”. (p. 7)

Para autores como Heywood el fenómeno del outsourcing se remonta a inicios del siglo XX, según este autor:

Las funciones de externalización a especialistas externos se ha practicado durante muchos años bajo varios nombres; contract manufacturing, gestión de recursos. Por ejemplo muchas grandes compañías contables a comienzos del siglo XX tenían clientes, para quienes llevaban la contabilidad en lugar de una auditoria, una situación que sigue produciéndose hoy en día.

En retrospectiva, la externalización podría haber recibido una mejor denominación que outsourcing, para describir la clase de actividades empresariales que han surgido de la idea empresarial básica de que si su organización no se especializa en una función en particular, probablemente será rentable en términos de costes y calidad de servicio transferir el control de la función a una organización especialista. (Heywood, 2002, p. 30, 31)

El outsourcing en su etapa temprana a tenido aplicación, según Rothery y Robertson (1997): “El proceso de outsourcing o subcontratación comenzó en la manufactura, actualmente tiene enormes implicaciones para el sector servicios”. (p. 16)

Conforme el outsourcing se ha desarrollado podemos identificar que sus aplicaciones se han extendido, por ejemplo:

El outsourcing de las funciones de informática comenzó a producirse a mayor escala a causa del alto coste del poder de procesamiento de los años setenta.... Percatarse del enorme costo del hardware y que nos le iba a permitir seguir siendo competitivos, fue un factor decisivo para recurrir al outsourcing. (Heywood, 2002, p. 31)

Uno de los gigantes que implemento el outsourcing fue según Rothery y Robertson (1997, p. 30): “IBM entre 1989 y 1994, redujo su planta de empleados de 100,000 a 60,000 y aumento el número de personas que trabajaban para IBM como subcontratistas de 1,000 a 20,000.”

Con el inicio del outsourcing de las áreas de informática el sector financiero, según Rothery y Robertson (1997, p. 19) se vio favorecido y esto influyo para que:

Entre las primeras organizaciones que empiezan a ocupar el outsourcing es la Inland Revenue del Reino Unido, en 1993 firmó un contrato de outsourcing a diez años, con un valor superior a los mil millones de libras esterlinas con EDS.

El efecto de la competencia por medio de la disminución de costos, en general en el sector financiero y de servicios, motivo que:

Los bancos, las compañías de seguros, las organizaciones de asistencia social y los hospitales hayan simplificado los procesos, hasta casi clarificarlos, para ser capaces de administrar con eficiencia y poder sobrevivir. Esto ha sido fundamental para el sector de servicios y es lo que va a decidir quién permanece en el negocio. (Rothery y Robertson, 1997, p. 19)

Expertos en el outsourcing como Heywood (2002, p. 52)

El sector de los servicios financieros en la actualidad muestra una serie de interesantes ejemplos de organizaciones clientes que buscan la salvación competitiva mediante el outsourcing de servicios a aparentes competidores y a otros que muestran su satisfacción por asumir la función de proveedor de servicios.

Los avances que con el outsourcing se lograron los primeros años de su concepción como tal, fueron notorios expertos como Cohen y Young (2006) opinan que; “La enorme gama de servicios que pueden ser outsourcedados ha crecido exponencialmente y ahora se puede incluir algunas partes integrales del proceso de la empresa”. (p. 7).

Otro experto como Heywood, (2002) cita que: “el auge del outsourcing surgió a consecuencias del área de informática y las circunstancias excepcionales experimentadas en la misma durante la última parte del siglo XX”, p. 31)

El enorme potencial que tiene el outsourcing ha provocado según, Cohen y Young (2006) que:

Hoy algunas organizaciones y ejecutivos persigan el outsourcing casi de manera compulsiva, cada servicio de la organización puede ser considerado candidato para outsourcing, aún sin haber sido evaluado o considerado futuros impactos, el outsourcing compulsivo puede enmascarar el cambio rápido y complejo de los servicios de outsourcing. (p. 6)

Este impulso que tiene el outsourcing se explica por los ahorros que se alcanzaron según Heywood, (2002), quien dice que: “Es interesante señalar que la mayoría de los proveedores inicialmente calcularon ahorros del 20 por ciento, pero gradualmente la eficiencia alcanzada se reflejó en ahorros del 40 por ciento”. (p. 31)

Las consecuencias de este éxito económico y de acuerdo a Cohen y Young (2006) son: “Ahora como consecuencia de estos éxitos están surgiendo nuevos retos, las altas expectativas de éxito asociadas al outsourcing se han incrementado”. (p. 2)

Los empresarios tomaron en serio los resultados obtenidos y según Heywood, (2002), opina que: “Como consecuencia el outsourcing se convirtió en un rasgo empresarial dominante de los años noventa” (p. 32).

Los antecedentes del outsourcing de manera general se pueden distribuir en tres periodos:

Primer periodo.

La industria en general tiene la necesidad de incorporar para el desarrollo de sus productos y servicios, tecnología de punta, enfrentándose a la opción de aprender a hacerlo por sí misma e invertir capital para desarrollar una especialización que no tiene o proceder al outsourcing.

Segundo periodo

Las relaciones cliente-proveedor, que tenían una calidad de adversarios, enfrentan la necesidad de convertirse en una relación de calidad y formar una sociedad para el beneficio mutuo para conseguir flexibilidad, eficiencia y rentabilidad en el negocio.

Las organizaciones a nivel estructural enfrentan el requerimiento de generar un cambio radical y se ven obligadas a modificar la corporación piramidal, la cual se caracteriza por tener al jefe en la parte superior y amplios tramos de control gerencial.

En el aspecto de la cultura organizacional surge la necesidad de provocar un cambio radical y desarrollar una cultura que modifique la actitud de sus empleados, que se distingue por el, “a mí no me toca lo que concierne a los resultados generales de la empresa”. A cambiar de raíz las prácticas de trabajo, los valores y las costumbres de la organización, donde dominaba el subsidio, la mentalidad, conformista creada por la protección que brinda un puesto de trabajo seguro. A desarrollar la capacidad limitada de los trabajadores que pensaban que basta con ser experto en una sola competencia y habilidad, a eliminar las funciones y puestos del personal que no puede progresar y no agrega valor al negocio. En conclusión a iniciar una reestructuración organizacional.

Tercer periodo

Las empresas “grandes” enfrentan en los países que se ubican, presiones económicas por la exigencia de sus trabajadores, los cuáles reclaman mayores derechos y prestaciones, tal como el retiro o la jubilación, esto tiene impacto de manera directa en la imposición de mayores cargas y costos de seguridad social y en consecuencia el incremento en los costos de operación.

Aunada a esta situación, la falta de preparación para licitar de manera competitiva y la presión para reducir constantemente el tiempo de entrega de los servicios y productos proporcionados, elevando la calidad de los mismos, obliga a las empresas a buscar continuamente procesos de administración más simples.

Ahora el empleado trabaja para su propio “negocio” y asume la responsabilidad de tener una visión global de toda la compañía y el mercado, organizando proactivamente y mejor su trabajo, tiempo y desarrollo profesional.

1.3 Tendencias del outsourcing

El outsourcing tiende a ser tomado como una estrategia de negocio, esto explica en parte el porque hoy su demanda crece de manera constante, en este sentido Rothery y Robertson (1997) opinan que:

El outsourcing está creciendo, al mismo tiempo que los proveedores de servicios están ampliando su gama de ofertas. Esto implica una mayor concentración en las ventajas competitivas por parte de las organizaciones propietarias que están transfiriendo este trabajo a proveedores externos, esta tendencia también podría ser un indicio de que la industria se está ajustando a un ambiente cada vez más competitivo y exigente. (p. 10)

La tendencia evolutiva del outsourcing se evidencia cuando observamos que “por lo que se refiere a la administración general se están transfiriendo procesos completos de negocios”. (Rothery y Robertson, 1997, p. 5), esta transferencia representa una mejora continua del outsourcing debido a que ahora se están incluyendo procesos de la administración que inicialmente se creyó que no serían susceptibles de pasar a outsourcing.

También tiene una tendencia transformadora debido a los cambios que ha provocado y provocará, según la cita que hace Greaver (1999) del autor del libro *The Age of Unreason* del profesor Charles Handy, 1991, quien predijo “que menos de la mitad de la actual fuerza de trabajo del mundo industrializado estará en las organizaciones trabajando tiempo completo a inicios del siglo veintiuno. La fuerza de trabajo que se quedará, serán los trabajadores clave y serán nombrados como los profesionales clave y deberán estar altamente calificados en el aspecto gerencial y técnico. El segundo grupo de trabajadores, será contratado fuera de las organizaciones en teoría por expertos en el tipo de trabajo que pasa al outsourcing, con el propósito de hacer el trabajo mejor y más barato. Un tercer tipo de trabajador será una fuerza de trabajo flexible, denominados trabajadores de medio tiempo y/o trabajadores temporales y que son la parte que más rápido está creciendo en el escenario del empleo. La cuarta fuerza de trabajo, es una categoría de subcontratación que requiere ser mencionada. Esto la creciente práctica de que el cliente haga el trabajo” (p. 12).

Otro paradigma que se ha transformado con el outsourcing, es por ejemplo el que señala Greaver (1999): “La tradicional fuerza de trabajo de tiempo completo está cambiando, hace cuarenta o treinta años una persona pasaba su carrera profesional trabajando en una o dos empresas. Hoy fácilmente podrá trabajar en cinco o diez” (p. 12) es un ejemplo del poder de transformación que el outsourcing tiene.

Las empresas nuevas tienden y pueden adoptar de manera más fácil el outsourcing, implementar la estrategia del outsourcing, según, Rothery y Robertson (1997) en: “las compañías nuevas o los negocios nuevos adoptan el outsourcing más fácilmente que las organizaciones tradicionales” (p. 14), esto debido en gran medida a que una cultura organizacional antigua requiere para adoptar el outsourcing, realizar cambios estructurales, funcionales y actitudes del personal.

El outsourcing aceleró y facilitó la tendencia mundial de que la mujer se incorpore rápidamente al mundo del trabajo dominado hasta hace algunos años por los hombres, este hecho ha potencializado el crecimiento del outsourcing, según lo señala Greaver (1999):

La mujer se incorporó a la fuerza de trabajo y con esto la economía del sector servicios se ha expandido. Como consecuencia las empresas han reducido líneas enteras de la gerencia media. Con la computadora mucha gente puede trabajar efectivamente desde su casa. Este trabajo será más flexible cuando se perfeccione la tecnología de video conferencia. (p. 12)

Otra fuerza que señala la orientación que tiene el outsourcing es según, Rothery y Robertson (1997) la: “tendencia creciente de los aglomerados para achicarse y liberar valor inmovilizado de los accionistas. (p. 46)

Otro cambio que ha ocurrido en el mundo empresarial y marca el rumbo que el outsourcing ha seguido, es según Greaver (1999):

El gran tamaño organizacional dejó de ser una ventaja competitiva. La presión de la competencia es más severa en una economía global. Los ciclos de vida del servicio y producto se han reducido dramáticamente y la competencia demanda respuestas rápidas. Los inversionistas y analistas demandan una gerencia más enfocada. Los cambios en la operación y las finanzas son mejoras críticas en la supervivencia a largo plazo. Es innecesario tener internamente una estructura de técnicos especialistas. La naturaleza de las audiencias clave cambio, ahora las acciones están en manos de los fondos de pensión y fondos mutualistas, quienes ahora ejercen presión y exigen a los ejecutivos corporativos crear valor para dichas audiencias. (p. 13)

La situación mundial del empleo, marca el camino que podría seguir el outsourcing, toda vez que se considera una vía para generar empleo, esto según Rothery y Robertson (1997) quienes declaran: “el outsourcing está reconocido como un mecanismo vital para estimular el empleo” (p. 29).

En este aspecto el autor Greaver (1999) también considera que: “El outsourcing puede proveer empleados con un mejor entrenamiento, desarrollo y oportunidades de carrera, ahora que el outsourcing está siendo usado para reestructurar organizaciones que han tenido poco éxito, es necesario reducir la curva de aprendizaje para construir las competencias clave y poder regresarlas a la empresa, pero ahora fortalecida” (p. 14)

Finalmente la tendencia que parece aglutinar a todas, es la que el mismo outsourcing ha creado y es la necesidad de responder a las grandes expectativas de éxito que hay respecto al outsourcing, Cohen y Young (2006) señalan que:

Paradójicamente lo que se requiere es dejar de pensar en el outsourcing como se ha visto hasta hora y adoptar una aproximación más estratégica y holística respecto al sourcing como un todo. Está nueva aproximación llamada multisourcing, es un nuevo modelo operacional que obtiene servicios de negocio de múltiples fuentes internas y externas para obtener las mejores aportaciones del negocio (p. 3).

1.4 Desarrollo del outsourcing

El nivel de crecimiento y alcance del outsourcing es difícil de predecir, debido a la enorme aceptación y nuevas soluciones que conlleva su implementación, según Greaver (1999): “el outsourcing creció al doble de lo esperado en la década pasada, se predijo que tendría un crecimiento anual del 20% y su desarrollo real fue del 65%” (p. 15)

Las razones de este crecimiento encuentran sustento en los beneficios que brinda el outsourcing a las empresas a pesar de la difícil situación de rescisión que se vivió en muchos países, en los primeros años de la década pasada.

Para autores como Heywood, (2002) el crecimiento y desarrollo del outsourcing:

Obedece a la necesidad de mantener la competitividad, diferenciando las actividades primarias y secundarias.... como una consecuencia del outsourcing del área de informática y a la publicidad de los casos de éxito que tuvieron las áreas de finanzas al lograr ahorros del 40% que era el doble de lo esperado (p. 32).

Los casos de éxito que promovieron el desarrollo del outsourcing son varios entre ellos está el que comenta Rothery y Robertson (1997): “cuando IBM formó varias sociedades en

varios frentes, alianzas espectaculares.... Logrando el gran cambio de una empresa que producía la mayoría de las cosas hasta llegar a el punto de decidir entre comprar en lugar de fabricar” (p. 177)

1.5 Tipos de outsourcing

Hay una amplia gama de clasificaciones y categorías del outsourcing, cada una de ellas tiene sus fortalezas y debilidades, así como una aplicación específica, después de revisar a diferentes expertos del outsourcing como son, Power (2006), Schneider (2004), Heywood 2002, Cohen y Young (2006) se puede por medio del esquema desarrollado por Power et al. (op. Cit.), ilustrar de manera sintetizada los tipos de outsourcing.

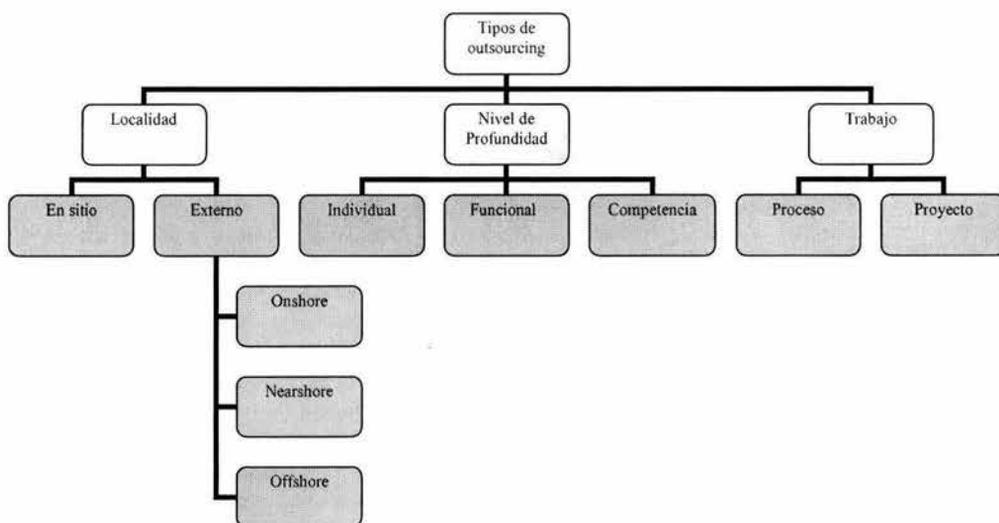


Figura 1. Tipos de outsourcing

El outsourcing segmentado por localidad, se ramifica en dos diferentes tipos de outsourcing y se define según Power et al. (op. Cit.) como;

En Sitio, cuando el proveedor trabaja con las premisas del cliente.

Externo, cuando el proveedor trabaja en su localidad o ubicación, este a su vez se subdivide en tres:

Onshore, cuando el trabajo lo realiza el proveedor en el mismo país del cliente

Nearshore, cuando el trabajo se hace en los países vecinos.

Offshore, en este tipo de outsourcing el trabajo se realiza a distancia considerable del país de origen.

El nivel de profundidad que se desea lograr con el outsourcing, permite hacer otro corte y de esta manera se hace una subdivisión que trae como consecuencia tres tipos, que de acuerdo con Power et al. (op. Cit.) son:

Individual, se refiere a posiciones específicas, tales como analistas de inteligencia competitiva, personal de relaciones públicas, etc. Este tipo de outsourcing se implementa cuando la empresa necesita conocimiento y experiencia en alguna área nicho o por un periodo específico.

Funcional, este outsourcing se ejecuta cuando todo un centro de costo ó área y su función, es transferida al proveedor por ejemplo la nómina, compras, etc. Este tipo de outsourcing comúnmente esta motivado por el logro de ahorros y mejoras en el servicio.

Competencia, la implementación de este outsourcing involucra las actividades de control de producto o servicio de la organización cliente, por ejemplo desarrollo tecnológico, el management de recursos humanos. Regularmente se involucran funciones múltiples, que implican contratos de confianza y confidencialidad con el proveedor.

Cuando por la naturaleza del trabajo se pretende subdividir al outsourcing, entonces esto permite obtener dos tipos, según Power et al. (op. Cit.): “de proceso es cuando las actividades están bien estructuradas y estandarizadas. Si se trata de manejar proyectos, se involucra el trabajo poco estructurado, único o no rutinario”.

Con la implementación del outsourcing se abren otras posibilidades y tipos de outsourcing mucho más especializados y según Schneider (2004): “los beneficios que puede traer el especializarse en las propias actividades distintivas abre un camino de innovación constante.... Que se puede denominar outsourcing de procesos de negocio (BPO) y es una radicalización constante en su sentido básico” (p. 73)

Otros tipos de outsourcing de acuerdo a su aplicación y beneficio los distingue Heywood (2002):

Co-sourcing es definido así por EDS para definir su outsourcing de sociedad. Sin embargo algunas personas emplean este término para describir acuerdos de outsourcing que implican a múltiples proveedores. Outsourcing de transición es cuando una organización transfiere el control de sus sistemas/plataformas de legado a una tercera parte, creyendo que su personal interno cuenta con la capacidad necesaria para desarrollar nuevos sistemas. Outsourcing de transformación, es utilizado para rediseñar completamente el trabajo.... La transferencia de personas y activos no es permanente, y al final del proyecto el cliente recupera todo el control y la responsabilidad. Outsourcing de capital de riesgo, es cuando se crea una nueva compañía para explotar una oportunidad empresarial percibida, el objetivo es desarrollar productos y servicios que puedan venderse a terceras partes” (p. 28 y 29)

1.6 Estrategias del outsourcing

Para que una empresa pueda implementar un proceso de outsourcing es imprescindible, que defina primeramente una estrategia que de guía a todo el proyecto. En el medio del outsourcing expertos como Power et al. (op. Cit.) señalan que:

Antes de definir las necesidades del proyecto se deben de hacer tres cosas. Primero debe decidir los límites del proyecto. Segundo debe tener claro como quiere conducir el esfuerzo del outsourcing, como un proyecto o múltiples proyectos. Tercero se debe examinar por última vez si el outsourcing es su estrategia preferida o puede solicitar información interna para el trabajo y mover el proceso de una localidad a otra (p. 77).

La University of Phoenix (2005) señala que:

Cuando una compañía decide llevar a cabo un proceso de outsourcing debe definir una estrategia... hay dos tipos de estrategia de outsourcing: la periférica y la central. La periférica aplica cuando la empresa adquiere actividades consideradas de poca relevancia estratégica de suplidores externos. La central cuando las empresas contratan actividades consideradas de gran importancia y larga duración para obtener el éxito.

Para autores como Power et al. (op. Cit.), las estrategias a seguir son dos y las podemos ver representadas en la siguiente figura.

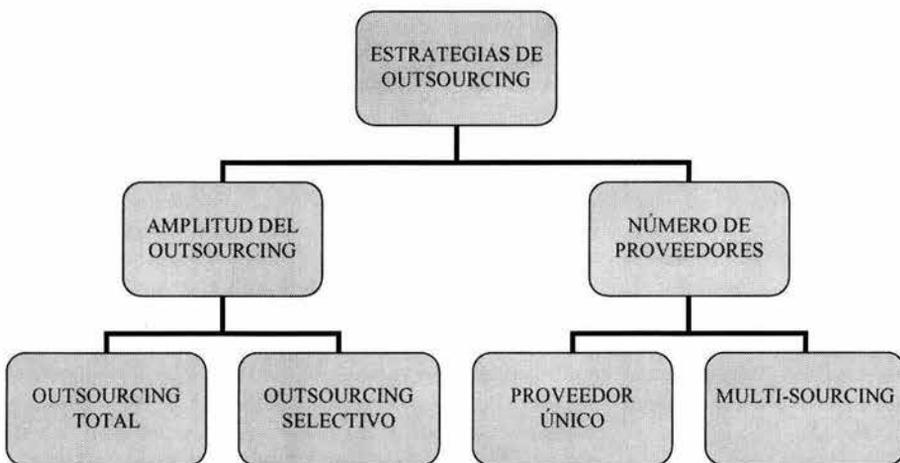


FIGURA 2. Estrategias de outsourcing

Las estrategias que proponen estos autores se eligen de acuerdo a dos factores alcance y cantidad de proveedores. La importancia de la estrategia a seguir es enorme, si se involucran a varios proveedores y se trata de un outsourcing total.

Outsourcing Total, es cuando se transfiere más del ochenta por ciento de la función al proveedor. Este proyecto es usualmente complejo y riesgoso, es de largo término, debido a la cantidad de trabajo a transferir. La falla puede ser muy costosa. La

alternativa es el outsourcing selectivo, transferir pequeños segmentos es un camino en el que también se debe ser extremadamente cuidadoso. Se debe de tener una vista sistémica del negocio para poder asegurar que los procesos que se transfieren, se pueden regresar a la organización sin problemas o como el actual outsourcing puede ser integrado a los futuros planes de outsourcing. Cuando el outsourcing se hace con un solo proveedor hay algunos beneficios interesantes el riesgo está en poner todos los huevos en una canasta. Es una estrategia ideal transferir a un solo proveedor cuando es difícil descomponer en partes el proceso total. Multi-outsourcing es una estrategia ideal, cuando se tiene la posibilidad de manejar de manera independiente a los proveedores y estos tienen una alta calidad, y la naturaleza de la función a transferir es sensible (p. 80).

La importancia de la estrategia es algo que también resalta La University of Phoenix (2005) cuando señala que:

Dicha estrategia debe definirse claramente de manera que asegure que el proceso esté regido por las guías de outsourcing de la empresa. La misma debe de ser conocida por los empleados envueltos en este proceso y apoyada por la alta gerencia. Una estrategia de este tipo permite conocer a los empleados las razones por las cuales se debe subcontratar y cuándo hacerlo.

Finalmente la estrategia es la base de varias acciones a implementar durante el outsourcing, como por ejemplo La University of Phoenix (2005) señala: “la estrategia de outsourcing debe definir el equipo de outsourcing, estableciendo las habilidades mínimas necesarias.... La composición del equipo varía dependiendo del alcance del proyecto”.

1.7 Mitos de Outsourcing

Conforme han transcurrido algunos años y se fueron implementado con y sin éxito proyectos de outsourcing y se dieron a conocer los aprendizajes y resultados conseguidos,

ha ido creciendo la distorsión de lo que es realmente el outsourcing, a grado tal que se han formado algunas ideas vagas o erróneas de este concepto. En este sentido Cohen y Young (2006) plantean que “la raíz del problema puede estar trazada por ocho mitos que hemos identificado;

- El mito del sourcing independiente, el sourcing es un elemento vital y totalmente ligado a la estrategia del negocio. Con frecuencia decisiones del sourcing son tomadas de manera independiente a la estrategia del negocio. La naturaleza de las relaciones son enteramente incompatibles con los resultados de negocio esperados. Esto es una dramática desconexión entre el comité de dirección y los gerentes operativos.
- El mito de la autonomía del servicio, algunas relaciones del sourcing nada tienen que ver con otras. Este mito tuvo origen en los días que servicios discretos como el servicio del comedor, mantenimiento, etc., fueron transferidos al outsourcing. En el mundo de hoy, los proveedores de los servicios internos dependen uno del otro, para dar resultados. La autonomía del servicio no existe.
- El Mito de la economía de escala, algunas organizaciones han entrado en outsourcing para reducir costos y creen que la habilidad de los proveedores del servicio para liderar economías de escala es ilimitada y presionan a los proveedores a ofrecer servicios a bajos costos a través de la “producción masiva”. En la práctica aunque algunas organizaciones quieren disfrutar de la economía y se rehúsan a transferir a los proveedores servicios estandarizados: el resultado puede ser desastroso.
- El mito de la auto-gerencia, la mayoría de las organizaciones que entran en la contratación del outsourcing no tienen un plan coherente para dar continuidad a la relación con el proveedor del servicio. Conciente o inconcientemente asumen

que el contrato y varios de los acuerdos de los niveles de servicio, que han sido negociados, se auto administrarán y que invertir dinero y tiempo en el proceso de gobierno en la vida del contrato es innecesario.

- El mito del enemigo, muchas organizaciones tienen la equivocada percepción de que en los contratos de outsourcing de largo termino, el proveedor es el enemigo. Ven la negociación del contrato como una guerra, donde deben de ser los ganadores. El resultado usual de esta aproximación es que ambas, la organización y el proveedor terminan up casualites.
- El mito de la procuración, la creencia de que el sourcing de servicios es primariamente un ejercicio de procuración donde gana el mejor precio. En realidad algunos de los servicios outsourceados son vitales para la estrategia corporativa y por lo tanto para temas de capacidades, cultura, relación y otros factores que son más importantes para el éxito a largo plazo que el precio.
- El mito del estado estático, lo más común de los arreglos de outsourcing revisados, tienen un visión de ser estáticos –los servicios que fueron transferidos nunca necesitarán cambiar-. Nada en las operaciones de la negociación permanecen sin moverse por un largo periodo y cuando las necesidades cambian, regularmente la relación con el proveedor se rompen.
- El mito de la competencia del sourcing, finalmente y quizá lo más dañino, es que virtualmente todas las organizaciones hacen sus negociaciones y aún aunque acepten que tienen la necesidad de continuar la relación de manera cercana con el proveedor durante la transferencia, creen que tienen la capacidad interna suficiente, para llevar el gobierno del outsourcing. Las organizaciones aprenden

demasiado tarde que para manejar los servicios externos requieren vastas y diferentes competencias para manejar la misma (p. 11 y 12).

Tener presente estos mitos que se han creado entorno al outsourcing, puede ser muy valioso debido a que se puede prevenir el incurrir en ellos al momento de abordar el tema del outsourcing ya sea para su estudio o implantarlo en alguna organización.

1.8 ¿Por qué implementar el outsourcing?, (razones y beneficios)

Las razones que han motivado a las empresas para que se implemente el outsourcing son varias y diferentes, Greaver (1999) nos dice en este sentido que: “Las organizaciones son las responsable de determinar cuales son sus necesidades y razones para considerar la opción del outsourcing”. (p. 4) y que el outsourcing puede ser aplicado a: “diferentes niveles y que de igual manera se puede hacer outsourcing individual, de funciones y proceso” (p. 7)

Mediante la siguiente figura Power et al. (op. Cit.) de manera gráfica representa de las principales razones que impulsan a las empresas al outsourcing.



Figura 3. Factores que impulsan la necesidad de la transferencia.

Respecto a las razones de tipo **financiero** la organización busca, según Greaver (1999), “Reducir inversión y manejar sus reservas para otros propósitos. Generar efectivo y transferir pasivos al proveedor. (p. 6). En este aspecto Power et al. (op. Cit.) opinan que:

El outsourcing ha sido impulsado como una iniciativa financiera estratégica, desde las tempranas etapas del comercio.... El trabajo de manufactura ha sido transferido desde hace tiempo al sureste de Asia, el objetivo de estos esfuerzos fue obtener los mejores contratos financieros en los términos de más bajos costos de producción.

Hay razones en términos organizacionales, como la señalada por Greaver (1999), quién dice:

Las organizaciones pueden implementar outsourcing, para enfocarse en las actividades en la que se es mejor. Incrementar su flexibilidad y preparar las condiciones del cambio del negocio para mejorar sus productos, servicios y tecnología. Transformar la organización. Agregar valor a su producto y servicio, satisfacción del cliente y valor a los accionistas (p.6).

En este mismo aspecto organizacional otro de los expertos como Power et al. (op. Cit.), comenta que:

El outsourcing de actividades complejas implica mayor creatividad, mas habilidades de la fuerza de trabajo, múltiples audiencias o stakeholders en diferentes localidades, colaboración con organizaciones que tienen diferentes intereses o metas, la organización cliente siempre buscará la mejor calidad a los costos más bajos, el proveedor pretende maximizar sus ganancias del proyecto a outsourcear, si estos intereses se manejan de manera inadecuada durante el ciclo de negociaciones y contratación del outsourcing el resultado podría ser un desastrosa relación.

El outsourcing debidamente manejado puede contribuir a las ventajas competitivas de la organización.

Las organizaciones frecuentemente están ocupadas haciendo cosas y algunas veces aún con el costo de no detenerse a pensar si están haciendo lo importante o en beneficio para el futuro de la organización, esto resulta en una falta de claridad en las metas y en el logro a alcanzar.

También desde el punto de vista organizacional el outsourcing puede facilitar a la empresa “Controlar tamaño y estabilidad de la compañía, el outsourcing permite mantener a la organización en su tamaño estructural y capacidad operativa y de servicio según convenga, lo grande no es necesariamente bueno” Rothery y Robertson (1997, p.81)

Una de las razones que mueven a las organizaciones a hacer uso del outsourcing, es para mejorar, y de acuerdo a Greaver (1999); “Su desempeño y ejecución operativa. Obtener expertise, habilidades y tecnologías que de otra manera sería complicado acceder. Su Gestión y control. Gestión de riesgos. Adquirir ideas innovadoras. Su imagen y credibilidad asociándose con proveedores superiores” (p. 7).

La dimensión del desempeño, es una de las razones que consideran las empresas para tomar la decisión de hacer outsourcing, el experto en outsourcing, Power et al. (op. Cit.) comenta que:

La idea acerca de que la propiedad de los factores de la producción garantizaba o proporcionaba una ventaja competitiva, ha sido totalmente rebasada, ahora lo más importante es como la organización puede tener acceso a fuentes externas de conocimiento en lugar de buscar la propiedad y como el conocimiento del proveedor puede apoyar a que el cliente, se concentre especialmente en sus competencias clave rediseño, o haga reingeniería de sus procesos de negocio. Hay muchos casos de outsourcing donde las relaciones fueron forjadas no solamente en los ahorros básicos, si no también accediendo a expertise, habilidades y tecnología, por ejemplo: Aon Corporation transfirió sus centros de datos, redes de telecomunicaciones, apoyo y servicio de computación a Computer Sciences

Corporation, en este outsourcing el principal acuerdo fue tener acceso a mejores prácticas y técnicas de seguridad (la competencia clave de CSC) para ayudar a la organización a tener mejores planes de continuidad de negocio y seguridad administrativa.

El desempeño en ocasiones se ve limitado por las descripciones de puesto que la misma organización hace y esto da lugar a que el outsourcing apoye la:

Liberación más eficiente en la administración, muchos gerentes ejecutivos y miembros del personal están limitados por la descripción de sus puestos, re-asignar funciones y responsabilidades es la consecuencia inmediata de la implementación del outsourcing y se puede aprovechar para corregir las descripciones (Rothery y Robertson,1997, p.79).

Las empresas de acuerdo a Schneider (2004) al implementar el “outsourcing para alcanzar una estabilidad en la gestión, la contratación de un proveedor para determinada actividad facilita mejorar el control de desempeño y el nivel de calidad de la misma” (p.52)

Una razón más que ha llevado a las organizaciones a apoyarse en el outsourcing es según Greaver (1999);

El Interés por ganar mercado y oportunidades de negocio al acceder a la red de los proveedores. Acelerar su expansión delegando a los proveedores el desarrollo de sus capacidades, procesos y sistemas. Expandir ventas y capacidad de producción durante los periodos que no puede financiarlos. Explotar comercialmente las habilidades existentes (p. 7).

Apoya esta opinión Power et al. (op. Cit.) al decir que:

Otras firmas del mercado pueden ser capaces de proveer los recursos necesarios a un costo bajo y probablemente los recursos pueden ser de una calidad superior en

relación a los que la organización puede producir internamente. Los clientes actualmente buscan los ahorros y un compañero de negocio que pueda contribuir a los esfuerzos estratégicos, proveyendo expertise para las competencias que internamente no las hay en la empresa.

También Rothery y Robertson (1997) aporta el siguiente comentario: “Un despliegue más rápido de nuevos desarrollos/aplicaciones, el outsourcing permite adoptar y aplicar inmediatamente la experiencia del proveedor y sus productos que están en el mercado” (p. 79).

Otro Experto como Schneider (2004) coincide en que: “Para tener acceso a habilidades de clase mundial, contratar a un proveedor especializado le permitirá a la organización obtener mejor aplicación de tecnología y niveles de servicio con garantía de calidad y mejorar su competitividad” (p. 51)

El tema de los costos es una razón de peso que según Greaver es motivo suficiente para que “La organización busque, reducir costos a través de proveedores con superior ejecución y bajos costos estructurales. Modificar los costos fijos por costos variables” Greaver (1999, p. 7).

En esta misma línea de pensamiento Power et al. (op. Cit.), aporta el siguiente comentario:

Ninguna organización es autosuficiente y económicamente es viable por razones básicas, la oportunidad de costo, si la organización trata de hacer todo y gasta sus recursos para crear expertise, habilidades y tecnología, estará sub-utilizando sus recursos. La razón principal para entrar en un outsourcing es el ahorro de costos.

Otra opinión que refuerza la importancia de hacer outsourcing para poder reducir costos y crear las condiciones que permitan a la organización concentrarse en actividades core del negocio, es la que presenta Schneider (2004) indicando que:

La reducción y control de costos operativos, de una organización resultan ser extremadamente altos en comparación con los costos de contratar proveedores externos. El análisis de costos que haga la organización de la operación implica considerar los costos de investigación y desarrollo, capacitación del personal, inversión en infraestructura, pérdida por retrasos en innovación, costos de supervisión. Los costos se deben de comparar con el mejor proveedor externo, si el

balance no es favorable, se corre el riesgo de perder le margen de competitividad que beneficia a la empresa (p. 49)

Una de las razones fundamentales que mueven a las organizaciones a entrar en un proceso de esta naturaleza es el trabajar con el aspecto humano de la empresa, Greaver, como uno de los expertos en el outsourcing opina que: “Dar a los empleados una fuerte impulso en su carrera. Incrementar logros y energía en áreas no core, mediante el esquema del outsourcing esto es factible” (p. 7)

Otros expertos como Rothery y Robertson (1997) dicen: “La búsqueda de talento experto, es el valor más importante que buscan las organizaciones que han tomado la decisión de hacer outsourcing” (p. 114).

Para autores como Schneider el: “enfocarse en la estrategia de la organización, reasignando al personal interno a otros propósitos más estratégicos con esto la organización consigue agregar valor a las actividades propias del negocio y especializarse en las habilidades de su core business” Schneider (2004) p. 53 y 54

La posibilidad de que el outsourcing sea un impulsor de la carrera profesional del personal, es apoyado por Cohen y Young (2006) al comentar que: “El outsourcing puede proveer empleados con un mejor entrenamiento, desarrollo y oportunidades de carrera, en este sentido, los empleados de hoy están mejor preparados y entrenados y pueden ajustarse muy bien a los cambios”.

Con esta revisión de los principales impulsores o razones que motivan a las organizaciones para implementar outsourcing, se podrá comprender que de igual manera los resultados que se pueden obtener variarán, si el planteamiento inicial para implementar la transferencia de funciones, conlleva una mezcla de estos impulsores vs. objetivos por conseguir.

1.9 Las Limitaciones del Outsourcing.

Existen límites que son importantes y deben de considerarse antes de entrar en el proceso de implementación del outsourcing, estas limitantes son varias, de manera inicial podemos revisar las que propone Power uno de expertos del tema que se presenta, para él son:

La primera limitante hace referencia a la gerencia y señala los requisitos que está debe de cumplir, para poder participar en el proceso de implementación del outsourcing, Power et al. (op. Cit.) señala:

La primera limitante es la falta de ejecución y compromiso gerencial, que se refleja en la creencia de algunos ejecutivos, al pensar erróneamente que el outsourcing es un rápido cambio para los problemas core que están plagando sus negocios. Cuando

los intentos gerenciales de liderar las iniciativas de outsourcing se hacen sin conocimiento de las ramificaciones de largo tramo de sus organizaciones, no podrán articular ni ejecutar una estrategia que impacte todos los niveles de la organización. El verdadero compromiso y ejecución que se requiere para que una implantación de outsourcing sea exitosa, requiere de los ejecutivos su involucramiento y perseverancia para resolver problemas fundamentales del negocio antes de empezar el outsourcing o tratar de pasar los problemas al proveedor. Los ejecutivos necesitan liderar el cargo, asesorar el negocio y hacer algunas preguntas difíciles, como;

- ¿somos competitivos en nuestro mercado?
- ¿sabemos cuales son nuestras competencias clave?
- ¿pueden nuestros clientes, proveedores y competidores, validar nuestras competencias clave?
- ¿conocemos realmente nuestra estructura de costo?
- ¿Tenemos la correcta estrategia, gerencia, gente, y procesos para ser competitivos?
- ¿puede el outsourcing ser una pieza clave en la estrategia de negocio, que agregue los resultados organizacionales deseados?
- ¿tenemos la información pertinente para identificar las áreas potenciales que pueden ser candidatos de outsourcing?

En ocasiones la soberbia de la “alta gerencia de la empresa” le dificulta percatarse que sus habilidades son distintas o simplemente están en el nivel mínimo de desarrollo para manejar un proceso de esta naturaleza. En ocasiones se generaliza la creencia de que al ser una empresa vanguardista, entonces tendremos la capacidad y el talento para enfrentar cualquier reto.

La segunda limitante se refiere al conocimiento técnico que se debe de tener para poder implementar adecuadamente el proceso de outsourcing y en este sentido Power dice:

Minimizar el conocimiento de las metodologías de outsourcing, algunas organizaciones olvidan que el outsourcing es una compleja estrategia de negocios. Para ser exitosos las organizaciones deben identificar y establecer metodologías probadas y la mejores prácticas de la industria. La mayoría de las organizaciones falla al momento de reconocer y admitir que sus conocimientos del ciclo de vida del outsourcing y su disciplina gerencial son mínimos. La mayoría de las organizaciones opera de manera conservadora, esperando que las cosas vuelvan ha ser como se habían planeado. Las organizaciones maduras toman en serio el hacer exitosas sus iniciativas de outsourcing, investigan cuales son las mejores prácticas de la industria y comparan las iniciativas exitosas de outsourcing. Invierten en entrenamiento de su personal, proveen de metodologías y codifican sus procesos internos, mientras colectan y analizan los indicadores para medir su progreso”.

La tercera limitación hace referencia a la importancia de la comunicación organizacional como un proceso de apoyo para la implantación de un outsourcing, la comunicación interna es vital y esencial para que todas las personas que están entorno al proceso y las afectadas, reciban los mensajes clave, que la alta dirección les dirige, Power et al. (op. Cit.) comenta que:

La falta de un plan de comunicación del outsourcing, es algo delicado ya que, el outsourcing representa un paradigma a conectar con la manera de operar del negocio. Los rumores del outsourcing pueden impactar todos los niveles de la organización, instalando miedo y aprehensión y creando un impacto negativo en la productividad organizacional. En algunas organizaciones mucho antes de empezar con la iniciativa la productividad de los empleados decrece, disminuye el tiempo extra y la baja

moral de los empleados se convierte difusa y falta de confianza prevaleciendo un pobre servicio y entrega de productos. Las compañías que tienen sus portafolios de productos basados en el desarrollo interno de tecnologías y requieren un alto dominio de sus operadores, son altamente vulnerables, durante las iniciativas de outsourcing. Típicamente en estas organizaciones una gran cantidad del capital intelectual reside en un pequeño grupo de expertos que deben de ser identificados. La comunicación con estos empleados es esencial para asegurar que ellos entienden su rol y son propiamente compensados por permanecer durante las iniciativas de outsourcing. Las compañías que fallan en hacer esto, estarán en riesgo de perder a sus empleados clave y ver salir el capital intelectual de la organización durante la iniciativa de outsourcing, saboteando de esta manera sus oportunidades de éxito. Un plan formal de comunicación que articula el propósito de la iniciativa de outsourcing incluyendo las actividades hito, debe de describir el proceso organizacional que estará involucrado, incluyendo el tiempo y las descripciones de cómo la comunicación fluirá a través de la organización. Las organizaciones deben de ser precisas y directas con sus empleados en los impactos de largo plazo del outsourcing. Esto puede incluir nuevas descripciones de puesto, algunos empleados podrán ser transferidos con el proveedor y eliminar algún trabajo. Es importante dirigir todos los cuestionamientos y temas que pueden surgir de la comunidad de empleados en una forma programada, asumiendo que algunas veces no se tendrá el apoyo de los empleados. En este tipo de comunicación es importante enfocarse en los impactos de la iniciativa de outsourcing en el negocio y cuidar las unidades de negocio que han sido problemáticas en el pasado. Las organizaciones deben siempre “tomar la autopista” y tratar a todo el personal impactado de manera profesional y

con un profundo respeto. Según como vaya la organización avanzando en las diferentes etapas del outsourcing, es importante comunicar el estatus a las audiencias clave, por ejemplo cuando se tiene terminada la asesoría estratégica es tiempo de que la organización comunique los hallazgos, y tal cual a las áreas que son candidatos para el outsourcing. En este caso el plan de comunicación debe incluir respuestas a cuestionamientos de ¿Qué será outsourcado?, ¿Cuándo será outsourcado?, ¿quién será impactado?, ¿que planes hay para mitigar el impacto de dicha afectación?".

Una tarea fundamental en el proceso del outsourcing es la identificación de riesgos, la falta de identificación y mapeo de los mismos, expondrá a la organización a situaciones de riesgo que tendrán como consecuencia alguna afectación en su patrimonio, imagen, procesos y clientes, de concretizarse alguno de ellos, tomará a la empresa desprevenida para manejar la crisis consecuencia del riesgo que se subestimo. Está es la cuarta limitante según Power et al. (op. Cit.):

La falla de la organización en reconocer sus riesgos del outsourcing del negocio, es una condición de alto riesgo, algunas veces la organización traslada al proveedor gente, funciones, aplicaciones y procesos con la esperanza de mejorar su competitividad. Es necesario que el cliente se pregunte ¿Qué pasará si el proveedor falla?, ¿Qué significa para el negocio el outsourcing?, ¿Cuáles son las alternativas? Además de los obvios riesgos de outsourcar el trabajo, un tema clave es la protección a la propiedad intelectual, la seguridad física y la protección intelectual son críticas dependiendo de las leyes del país dónde se haga el outsourcing. El cliente debe de identificar si el proveedor tiene un record probado de mantener un protocolo fuerte de seguridad en sus localidades. Si tiene procedimientos internos para proteger la propiedad intelectual. Aunque no hay una forma segura de eliminar totalmente el riesgo, si hay varias maneras

de atenuarlo. Principalmente si se sigue una disciplina para implementar el outsourcing, al contestar las preguntas de:

- ¿Es el outsourcing una estrategia realista y ejecutable?
- ¿se ha identificado y documentado la propiedad intelectual?
- ¿son los horarios realistas?
- ¿El proveedor ha sido debidamente auditado?
- ¿el contrato refleja los intereses de ambas partes?
- ¿Los riesgos y las recompensas son compartidas?
- ¿Están claros y objetivas las métricas y los entregables?
- ¿está documentado el plan de la relación gerencial?

Las organizaciones maduras empiezan sus relaciones de outsourcing, indagando que pasará cuando la relación termine. Implementando esta estrategia desde un inicio, logra eliminar las sorpresas más tarde. Una de las áreas que deben de ser cuidadosamente asesoradas para identificar sus riesgos son las áreas de sistemas o redes TI y seguridad, las empresa debe de ser realista acerca de sus capacidades de seguridad interna. Las organizaciones deben de examinar cuidadosamente sus riesgos y establecer estrategias para mitigarlos. Si no hubiera riesgos no habría necesidad de tener gerentes. Los riesgos son factores que pueden afectar cualquier proyecto. En el proyecto de outsourcing se debe de asegurar que los riesgos estratégicos, operativos, tecnológicos, financieros y gerenciales o del management, sean identificados junto con las estrategias para mitigarlos. Riesgo estratégico es cuando las estrategias de las dos organizaciones no son compatibles, la propiedad

intelectual y sus derechos quedan ambiguos, El riesgo operativo ocurre cuando los procesos no son determinados, el procedimiento, los roles y las responsabilidades no se han hecho compatibles entre la organización y le proveedor. El riesgo tecnológico es cuando la transferencia se hace sin las garantías, el soporte y las medidas de seguridad para proteger la arquitectura tecnológica y la información. El riesgo gerencial se presenta cuando falta conciencia entre los ejecutivos de los riesgos que encierra la propuesta de outsourcing.

La organizaciones pueden incurrir, por falta de conocimiento, en una toma de decisiones deficiente debido a que carece su gerencia de la experiencia básica para poder llevar a cabo la implementación del outsourcing, esto se convierte en la quinta limitación y que Power et al. (op. Cit.) comenta:

La falta en el conocimiento de outsourcing externos, es una limitante que ocasiona que la organización falle al modelar las fuentes de conocimiento externo, la mayoría de las organizaciones falla en reconocer la complejidad de las ramificaciones de sus decisiones en el outsourcing del negocio. Consecuentemente delegan en sus fuentes internas la guía de la iniciativa, aunque les falte el expertise requerido para hacer del outsourcing una iniciativa exitosa. La mayoría de los procesos y procedimientos organizacionales están basados en estructuras de negocio verticales y obsoletas y como consecuencia continúan viendo el outsourcing a través de departamentos o silos, está postura para proteger sus propios imperios”.

Sexta limitante, se incurre en ella cuando los directivos de la empresa escatiman recursos internos valiosos y talentosos, evitando que participen en el proceso de implementación, está decisión dificulta la integración del equipo y en ocasiones puede provocar problemas en las relaciones internas entre los empleados, debido a que envían al empleado que tiene problemas de desempeño, que se va a jubilar o al de recién ingreso a la compañía, a la manera de Power et al. (op. Cit.) se describe lo siguiente:

No dedicar sus mejores y brillantes recursos internos, aunque puede ayudar el hecho de que los profesionales externos sean expertos en outsourcing, es insustituible el personal de alto rendimiento interno que debe formar parte del equipo. Estas personas entienden la cultura organizacional, el mercado, los productos, los procesos y los procedimientos. Frecuentemente las organizaciones forman sus equipos de trabajo para el outsourcing con personal de bajo nivel de desempeño, que esta en proceso de retiro o presenta problemas y no se ha tenido el coraje de negociar con ellos. Estos candidatos pueden venir de todas las áreas de la empresa, de finanzas, operaciones, calidad, recursos humanos, etc. Los directivos deben estar preparados para relevar al personal clave de sus responsabilidades diarias con la finalidad de enfocarse en la iniciativa del outsourcing. Es importante involucrar a este personal en la iniciativa en la que participaran y la oportunidad a nivel de carrera que tendrán en sus manos.

Puede haber momentos de precipitación que pueden limitar seriamente la implementación del outsourcing en una organización, esto como consecuencia de actuar en desorden, haciendo que prevalezca la rapidez para dar “resultados” sobre el tiempo natural del proceso de implementación, Power et al. (op. Cit.), nos dice:

El cuestionamiento agresivo a la iniciativa por imponer y anticipar los beneficios del outsourcing, es consecuencia de que la dirección empuje al equipo del outsourcing a emprender la asesoría, los requerimientos, requerir las propuestas (RFP), seleccionar al proveedor, y contratar fases del proceso. Esto es un agrave error. En su lugar la empresa debe de seguir un acercamiento disciplinado, creando los requerimientos funcionales, desarrollando la evaluación de los requerimientos del proveedor, preparando un claro RFP, evaluando las propuestas del proveedor,

completando las negociaciones contractuales con el mejor proveedor. Estos pasos son fundamentales en la implementación de la iniciativa del outsourcing.

Un RFP, es el documento que sirve para establecer las condiciones del servicio y/o del producto a transferir. Sus siglas en español se traducen Requerimientos para la propuesta.

La falta de sensibilidad para reconocer las diferencias culturales entre las partes que participan en el proceso de implementación, del proyecto de outsourcing y el hecho de pasarlas por alto, se convierte en un límite que afecta el éxito de la tarea asignada, los valores culturales, las costumbres de las organizaciones pueden ocasionar graves problemas de “disciplina laboral”, por ejemplo tener diferencias en cual es el momento y tiempo para tomar el almuerzo o la comida, provoca conflicto, reduciéndose la posibilidad de entendimiento, erosionando rápidamente la relación entre la organización cliente y el proveedor. Power et al. (op. Cit.) señala al respecto:

No apreciar las diferencias culturales, es una de los más difíciles y subestimados temas que se enfrentan en el outsourcing, es el impacto de las diferencias culturales entre el cliente y el proveedor. Los clientes tienden a creer que las normas, valores, y ética de sus proveedores serán similares a los de él. La organización cliente debe de tomar su tiempo para entender la cultura del proveedor y educar internamente a la organización en estas diferencias, esto puede lograrse desarrollando sesiones de trabajo dónde el proveedor ayude a identificar y crear un puente para las diferencias culturales. Las diferencias culturales pueden provocar problemas y el cumplimiento del contrato se puede frustrar y de igual manera las relaciones”.

Cuando se subestiman los tiempos de la curva de aprendizaje que tendrá que experimentar el proveedor externo, para poder dar resultados productivos, puede limitar el proceso de transferencia, Power et al. (op. Cit.) dice que:

Minimizar el tiempo que el proveedor tomará para ser productivo, en las organizaciones cliente se construyen procesos, metodologías, herramientas, infraestructura, productos y aplicaciones durante varios años y evolucionan los

procesos, y usualmente les hace falta una documentación disciplinada y no codifican el como intelectualmente hacer las cosas. Algunas organizaciones cliente minimizan el tiempo y el esfuerzo que les llevará documentar el como hacer las cosas y poder transferirlo al proveedor. Establecen metas poco reales para el proveedor en las primeras etapas del outsourcing, creando conflictos y tensión antes de que la relación se establezca. La organización cliente debe de establecer metas realistas para que el proveedor pueda mejorar, horarios, calidad y costo de tiempo extra, basado todo esto en métricas mutuamente acordadas.

Considerar de menor importancia el como mantener y procurar la relación con el proveedor o creer que solo al inicio del proceso es necesario desarrollar la relación. Puede ser una limitante muy seria, debido a que está falta de relación disminuye la confianza y el acercamiento entre las partes. En caso de que ocurran algunos errores el proveedor tenderá a ocultarlos por ser "errores menores" ya que la falta de confianza en la relación o conocimiento lo orillará a disimular dichas fallas. Estas se irán acumulando poco a poco y en el momento menos esperado, estallarán limitando enormemente el desarrollo del proyecto. Para Power et al. (op. Cit.) está posibilidad es la décima limitación en la que se puede caer si:

Cuando la organización desarrolla o pone poca atención a los programas de relación gerencial y gastan recursos en la estrategia de outsourcing, seleccionan proveedores, negocian contratos sin entender que esto es solo el inicio del juego del outsourcing están limitando gravemente todo el esfuerzo realizado. Las organizaciones necesitan entender como continuar la relación de outsourcing. El programa de relación gerencial es el pegamento que unirá las relaciones del outsourcing. Esto incluye descripciones de los esfuerzos del outsourcing, identificación de las audiencias claves, programa de actividades, papel y responsabilidades, presupuestos, medición de desempeño, productos de trabajo, recursos, habilidades y conocimiento requeridos, plan de comunicación, herramientas, equipamiento, facilidades y

seguridad. El plan de relación gerencial del outsourcing, encapsula la relación del outsourcing por entero. El plan de relación gerencial del outsourcing deberá de implementarse antes de la firma de contratos y desarrollarse desde la primera etapa del ciclo de vida del outsourcing y ajustar el plan a las subsecuentes etapas. Esto asegura que las estrategias y las estructuras del negocio pueden moldearse en un objetivo, una estructura manejable que pueda ser comunicada a los clientes y a los proveedores de la organización. Las organizaciones que se embarcan en una iniciativa de outsourcing deben entender, que el éxito depende de seguir una metodología disciplinada del ciclo de vida del outsourcing y un compromiso de las habilidades clave de la administración ejecutiva. Dicha metodología cubrirá temas que van desde la formulación de la estrategia, asesoría organizacional, planeación, definición de requerimientos, la solicitud de propuestas (RFP), evaluación y selección del proveedor, formulación del contrato, negociación para comprender el gobierno del outsourcing. Las organizaciones que ya están en una relación de outsourcing deben proactiva y objetivamente guiar sus relaciones, identificar los problemas ordinarios y potenciales, para rápidamente implementar acciones correctivas que mitiguen los riesgos. Las organizaciones que hacen del outsourcing una competencia clave estarán bien posicionadas para competir en un mercado global.

Otros autores consideran como limitantes o inhibidores del proceso de outsourcing y que deben ser tratados antes de su arranque

La incertidumbre acerca, de que es, el outsourcing. Dudas acerca de que si existe certificación de la calidad del proveedor, cuestionamientos acerca de que si el proveedor cumplirá con la promesa de entrega. El management puede cuestionar si

quiere delegar el control de la toma de decisiones. Los empleados como resultado de su propio análisis pueden concluir que es un error el outsourcing y sentirse inseguros en su empleo, ignorando lo que la escritora y ensayista Helen Keller dice [la seguridad es más una superstición que otra cosa, la seguridad en la naturaleza no existe]. La seguridad en el empleo está en la habilidades que el empleado tiene. Greaver (1999, P.30)

“La falta de comunicación, la desalineación, un gobierno débil y la falta de una coordinación gerencial, son las de prácticas de la organización que cuando transfiere las funciones a un proveedor, limitan el éxito del proceso”. (Cohen y Young, 2006, p. 7)

A manera de conclusión las limitantes que señalan los expertos se concentran en cuatro componentes que condicionan el éxito de un proceso de outsourcing:

a) Proceso-recursos, a nivel del proceso, estándares de operación, alcance e indicadores de calidad de los productos y servicios a transferir, clientes, proveedores, herramientas tecnológicas, integración del equipo de trabajo, riesgos a los que se está expuesto por las vulnerabilidades del proceso, del personal y de las herramientas de trabajo.

b) Áreas de influencia, es la identificación plena del personal que trabaja en la empresa, las áreas funcionales que pueden contribuir al éxito del proyecto, la atención y conocimiento que se debe tener de la operación, de los diferentes sub-grupos de empleados que apoyan y dejarlos fuera podría interferir con la implementación. Es la parte activa de la comunicación que tiene el objetivo de crear las condiciones necesarias y afianzar el proceso para desarrollar aliados y expectativas positivas entre el personal.

c) Objetivos, alcance y tiempo para la ejecución del proyecto, en este aspecto es preciso tener claridad en lo que se pretende lograr, es el que, cuando, cuanto, porque y el para que del proyecto.

d) La evaluación, es la parte que permite alinear el trabajo realizado a los objetivos estratégicos que deberían de lograrse por medio del outsourcing. La definición inicial de los indicadores de evaluación y su frecuente medición, facilita el ajuste y corrección de las posibles desviaciones en las que se puede incurrir. Es el aspecto cuantitativo que brinda la información y permite determinar la rentabilidad del proceso, su eficiencia y mejoras en el servicio, así como los siguientes pasos en los que habrá que trabajar para estabilizar el proceso o tomar otro tipo de decisiones.

1.10 Ciclo de vida del outsourcing

Para poder manejar con éxito el outsourcing es básico, que se conciba como un proceso, con entradas y salidas, de tal forma que se pueda trabajar cada una de sus partes que lo integran de manera constante y secuencial, está forma sistémica de percibir el outsourcing, facilita que se mantenga la dirección correcta, la evaluación sea frecuente y se hagan los ajustes de mejora oportunamente, evitando su deterioro y rezago respecto a las expectativas y necesidades de la empresa, cuidar el costo de la mejora oportuna es vital. Con una estrategia así planteada y llevada a cabo, podría confiarse en que el ciclo de vida del outsourcing se cubrirá en su totalidad.

Autores como Power et al. (op. Cit.) han esquematizado este ciclo de vida de la manera siguiente:

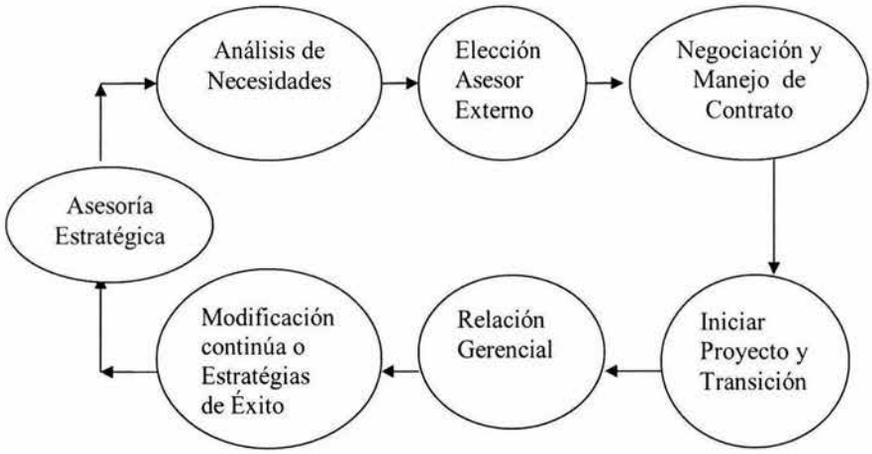


Figura 4. Ciclo de Vida del Outsourcing

De acuerdo a Power et al. (op. Cit.), la descripción de las siete etapas es la siguiente:

El ciclo de vida del outsourcing se integra con las siguientes etapas, asesoría estratégica, es la actividad focal en la primer etapa del proceso de outsourcing, la organización hace un business case claro e identifica los beneficios de emplear la el outsourcing como una estrategia, esta etapa implica que la organización analice sus competencias core e identifique las áreas susceptibles de transferirse, pone en su lugar al team ejecutivo y maneja la asesoría para los riesgos operativos y financieros. Una vez que se presenta el business case para el outsourcing y es autorizado, se está listo para iniciar la implementación del proceso. La etapa de análisis de las necesidades es aún más detallada y se concentra en objetivos específicos del proyecto, aquí se pueden observar las peculiaridades del proyecto y como se pueden articular los requerimientos, haciendo un mapeo y evaluación de los requerimientos se prepara la propuesta que se hará a los potenciales proveedores, La asesoría y elección del proveedor es la etapa para solicitar, evaluar y seleccionar al proveedor, la estructura de esta etapa facilita la elección del proveedor, que es como escoger a la pareja, si la selección es errónea aunque la intención sea buena, el daño provocado será grave. La siguiente etapa es la negociación y manejo del contrato hasta alcanzar los acuerdos acerca de los detalles del trabajo a transferir. Estas actividades permiten hacer la composición del contrato y el alcance del mismo, una vez firmado se inicia el proyecto. La iniciación del proyecto y transición es una etapa que se distingue por la lentitud para transferir el control del trabajo al proveedor, en esta etapa se funda la continuidad de la relación y los problemas se direccionan para ser resueltos de una manera escalada. Después de las etapas

iniciales las relaciones pueden hacerse rutinarias para empezar a manejar el día a día, también llamadas de gobierno. El foco en esta etapa es mantener en mejora constante, esta etapa incluye la evaluación de la relación, la resolución de problemas, la comunicación, el conocimiento y el proceso gerencial. Mientras el manejo gerencial de las relaciones es continuo, ocasionalmente la organización cliente, puede enfrentar eventos que requieren que haga una pausa para evaluar el futuro de la relación. Estos eventos pueden ser nuevas alianzas estratégicas, cambios en el negocio del proveedor, o innovaciones en el mercado. La organización debe de evaluar el contrato firmado para observar si sus intereses se mantienen cumpliendo, modificando o termina la relación. Eligiendo alguna de estas opciones se debe reconectar con la primer etapa del ciclo de vida y re-iniciar una asesoría estratégica para repetir el ciclo. Finalmente el ciclo de vida del outsourcing es una ciencia y un arte. La parte de la ciencia viene de los principios bien definidos que necesitan ser seguidos para lograr un outsourcing exitoso.... Como un arte porque solamente con la práctica uno será perfecto. El outsourcing no es como un espectador de deportes que solamente leyendo será un maestro, usted debe adicionalmente a leer y estudiar, ensuciar sus manos y trabajar con los detalles, una y otra vez.

1.11 Modelo del outsourcing, elementos que lo integran

Los tres factores que se pueden utilizar para representar gráficamente el outsourcing son tres el cliente que es la organización que transfiere trabajo y ha tomado la decisión de comprar, El proveedor que absorbe los factores de la producción (los recursos para ejecutar el trabajo y los derechos o responsabilidades para tomar las decisiones) y ahora proporcionará el servicio y el tercer factor es el proyecto que determina el alcance que tendrá la transferencia.

ELEMENTOS DEL OUTSOURCING

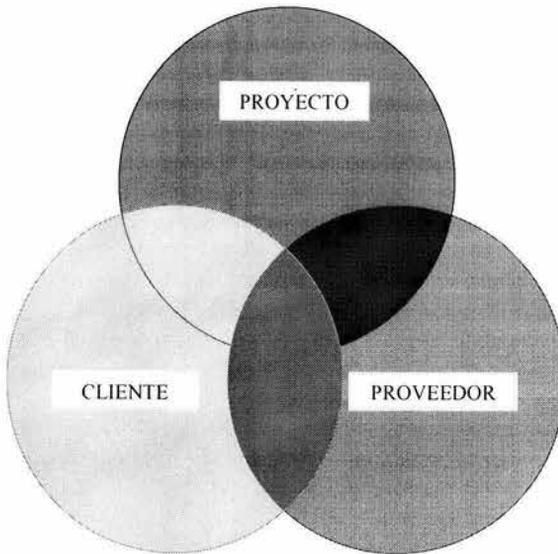


Fig. 5. modelo gráfico del outsourcing, muestra los elementos básicos que interactúan de manera permanente y dinámica una vez que se estable el proceso.

Uno de los expertos en este tema de la tercerización, es Power et al. (op. Cit.), quién define que:

Los tres principales protagonistas en el outsourcing son el cliente, el proveedor y el trabajo. Estos elementos son los que integran el modelo General de outsourcing. Cliente es la organización que transfiere, puede ser la organización entera o una unidad dentro de la organización. Proveedor, es la organización que conducirá el

trabajo y tomará decisiones y puede ser diferenciado con base en su ubicación, si está en la misma área del cliente se denomina onshore, si está cerca del cliente near-shore y si está alejado del cliente se denomina offshore. Tercer componente el proyecto que es el actual trabajo que será outsourcificado, en el pasado la forma más común del trabajo fue la manufactura. Hoy la tendencia es hacia un trabajo más complejo, como puede ser el software.

1.12 El futuro del outsourcing.

Con base en la aceptación que el outsourcing ha tenido, en el medio empresarial, el potencial de desarrollo y aplicación en funciones cada vez más complejas, parece que su horizonte es amplio e incluso difícil de delimitar. Diferentes expertos señalan este mismo sentido en sus comentarios, por ejemplo Schneider dice:

Un primer nivel en el que los cambios producidos por el outsourcing se llevan más allá gracias al enfoque del outsourcing del proceso de negocio (BPO), es por ejemplo el hecho de que el proveedor asume la responsabilidad de encargarse de una función o proceso de la organización que contrata, sino que también aplica una reingeniería sobre la forma en que esa función o proceso es llevado a cabo. La denominación de outsourcing del proceso de negocio, no pretende ser un término alternativo o un mero sinónimo para el outsourcing, sino una nueva conciencia acerca de las potencialidades de esta herramienta de gestión. Esta radical revolución es gracias a la visión de futuro de algunos empresarios y analistas, así como del desarrollo de la tecnología. Por todo ello el outsourcing ha cambiado:

- De un foco de costos a un foco de negocios. Ahora el BPO no es solo para empresas con angustias financieras sino, también para compañías que

necesiten acceder a un manejo experto de su negocios y quieren concentrarse en su core business.

- De proceso simple a multiproceso. El BPO ya no está limitado a procesos individuales. Las empresas están adoptando una estrategia adecuada a partir del outsourcing.
- De un BPO basado en labores a un BPO basado en Internet. El modo de distribución también cambia, con un incremento de las aplicaciones basadas en la web y en las funcionalidades de un autoservicio.

El outsourcing tradicional constituye aún la mayoría del mercado, las tendencias emergentes reflejan una Schneider (2004) transición hacia una concepción más estratégica del outsourcing, hacia el BPO, con acuerdos multiproceso que saquen ventajas de las condiciones globales” Schneider (2004, p. 73, 74).

La opinión de Power et al. (op. Cit.), respecto al futuro del outsourcing es:

El futuro del outsourcing es brillante, hay algunas cosas que ocurrirán en el futuro inmediato. Primero el impacto y la afectación emocional respecto al outsourcing terminarán, por la simple realidad que la economía del outsourcing pesa y tiene una afectación significativa. Segundo la transformación del outsourcing por el conocimiento del trabajo, por ejemplo el desarrollo del software y las actividades de investigación y desarrollo, se incrementará y serán más aceptadas. Tercero la decisión del outsourcing, corrientemente denominada por consideraciones de costo será enchufada al conocimiento. Finalmente habrá líderes en cualquier industria buscando la efectividad de sus programas de outsourcing.

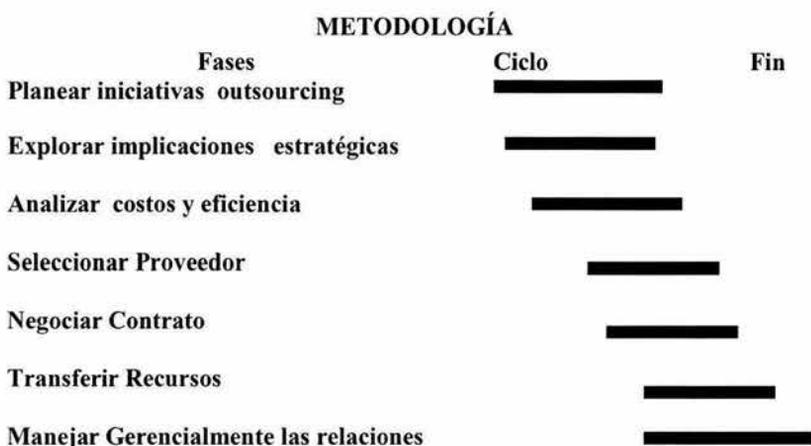
En su artículo Romero (2005) opina: “ya sea que el outsourcing sea parte o no de un movimiento más grande, no hay duda de que en un mundo de escasos recursos, está dictando una reducción en el personal gerencial, una gerencia adelgazada... esta tendencia también podría ser un indicio de que la industria, está llegando a un acuerdo con un

ambiente mas exigente y de la necesidad de maximizar los recursos y reducir el desperdicio”.

1.13 Metodología para implementar el outsourcing

De acuerdo al material revisado, los diferentes autores presentan la metodología para implementar un proyecto de outsourcing con algunas variaciones en como iniciar el proceso, por ejemplo Romero (2005) comenta que: “una metodología práctica es combinar la tecnología, recursos humanos y recursos financieros. Analizar si la empresa esta preparada cultural, técnica y gerencialmente, para ser sometida a un proceso de outsourcing. Diseñar un programa a partir de este análisis, establecer cronogramas, necesidades y todos los recursos... prepararse para la implementación”.

La siguiente tabla muestra la metodología según Greaver.



La metodología inicia con:

La planeación de las iniciativas de outsourcing, como cualquier iniciativa significante y nueva, incluye los temas del Project Management, típicamente se integra un equipo interdisciplinario para estudiar e implementar las iniciativas del outsourcing. El equipo del proyecto identifica los riesgos, los recursos, información y las habilidades necesarias para mitigar los riesgos. Los objetivos del equipo, los entregables, las fechas

de entrega deben ser registradas y como se irán logrando. Involucrar expertos externos para nivelar las negociaciones con los proveedores. Estos proveedores regularmente son consultores de outsourcing para ayudar al equipo a trabajar efectiva y eficientemente en el corto ciclo de tiempo. Abogados Experimentados en negociación y mapeo de contratos de outsourcing. Contadores experimentados en análisis de costos, que usen sofisticadas herramientas. Otros especialistas dependiendo la situación. El como comunicar la iniciativa a los empleados debe ser planeado y excelentemente bien ejecutado. Desde que los empleados inevitablemente conocen de la iniciativa, es mejor tan pronto como se pueda hacer el anuncio que la iniciativa de outsourcing será explorada. Sobretudo porque generalmente los empleados asumen lo peor, sin conocer los hechos, incluyendo los beneficios, y la moral se desploma. Lo empleados deben de mantenerse informados de los progresos de la iniciativa. Segunda fase explorar las implicaciones estratégicas, el outsourcing puede ser una herramienta poderosa. Trabajar en el proceso en equipo es poderoso, sin embargo es necesario contestar preguntas fundamentales a pesar de la relevancia que el outsourcing tiene para la organización:

- Su visión del futuro
- Estructura actual y futura
- Competencias core actuales y futuras
- Costos actuales y futuros
- Desempeño actual y futuro
- Ventaja competitiva actual y futura

Explorando las respuestas a estas preguntas, el equipo del proyecto estará en mejor posibilidad de entender como el outsourcing puede considerarse en las estrategias de la organización y como su implementación afectará dichas estrategias. Explorando las implicaciones estratégicas del outsourcing los ejecutivos pueden evaluar las probabilidades de éxito y como implementarlo efectivamente. El outsourcing es una herramienta efectiva de transformación y el equipo del proyecto puede aprender como empalma con otras herramientas de transformación que pueden ser utilizadas en la organización. Además cualquier iniciativa de transformación necesitará confrontar los temas de resistencia al cambio. El equipo del proyecto, hará un plan para superar la resistencia, especialmente en ambientes cargados emocionalmente de empleados involucrados en el outsourcing. Analizar costos y desempeño, es la tercer etapa que corresponde a la tradicional decisión financiera de hacer o comprar. El equipo del proyecto estudiará los costos de las actividades existentes, que serán transferidas y comparar con las propuestas de los proveedores. Desafortunadamente la mayoría de las organizaciones calcula sus costos con las bases elementales en oposición a las bases activas. Sin embargo el equipo del proyecto conduce el análisis de las actividades básicas para entender los costos de las actividades que serán transferidas y de aquellas que permanecerán. A esto se agrega el costo de inversión de capital y los costos estimados por el pobre desempeño. Se estiman los costos que no desaparecen y los nuevos costos en los que se incurrirá como resultado del outsourcing. Estos costos deben agregarse al precio de los proveedores. Finalmente hay beneficios financieros resultado del outsourcing que son diferentes a los revisados. Estos son estimados y se acostumbra en la decisión de hacer o comprar. El desempeño actual es igualmente medido y analizado. Mejorar el desempeño es una razón frecuente para hacer

outsourcing, la línea base se establece contra la medida a mejorar. Además el equipo del proyecto estima los impactos financieros por el pobre desempeño. Y finalmente el desempeño futuro es proyectado anticipando los cambios en los negocios y otras condiciones. Aunque la mejora en el desempeño no es el objetivo, entender el desempeño actual es fundamental para establecer al proveedor estándares y monitorear su desempeño. Cuarta fase seleccionar al proveedor, el equipo tendrá los criterios para calificar al proveedor, basado en las razones para transferir. Los potenciales proveedores son identificados y preliminarmente las investigaciones son hechas para determinar sus calificaciones y confirmar su interés por la transacción. Sus calificaciones son comparadas con los criterios y se toma la decisión de si deben de ser invitados a hacer la propuesta. Los requerimientos para las propuestas (RFP), son preparados y entregados a los proveedores elegidos. El RFP puede incluir:

- Las razones del outsourcing
- Alcance del outsourcing - especificaciones del servicio
- Calificaciones del proveedor
- Modelos de precio preferidos
- Medidas de desempeño
- Requerimientos para ideas innovadoras
- Mensajes clave para la comunicación en las reuniones

Cuando las propuestas son regresadas, se evalúan y comparan con las otras propuestas y las expectativas de la empresa. Está es una evaluación de ambas cosas cualidades y costos. El due diligence debe ser ejecutado como un chequeo de referencias, pruebas externas, y visitas en sitio. Finalmente el mejor candidato es elegido y las negociaciones

pueden ser planeadas. La negociación de los términos del contrato, para empezar esta quinta etapa debe de hacerse hasta que lo siguiente ha ocurrido:

- El equipo del proyecto este preparado para negociar
- La estrategia de negociación ha sido planeada
- El proveedor ha terminado su proceso de venta
- Las reglas de negociación han sido establecidas

Las negociaciones empiezan con un término señalado, la costumbre es convertir el Request For Proposal y la propuesta resultante en un contrato resumido. Las partes negocian los términos y alcanzan un acuerdo final de los temas importantes.

Esto puede incluir los términos de:

- Alcance de los servicios
- Los factores de la producción
- Estándares de Desempeño
- Previsiones de transición
- Control y manejo
- Precio, incluyendo cambios en los negocios, alcance y volumen
- Previsiones de termino

El documento de términos contiene los detalles de la negociación, los cuales serán transformados por los abogados en un borrador de contrato. Esto trae todavía más especificaciones e introduce el lenguaje jurídico necesario para alcanzar un acuerdo reforzado. La transición de recursos, cuando la negociación esta hecha la sexta fase de transferencia inicia. El tema de los recursos humanos es manejado y dirigido con

cuidado y con sensibilidad. Cuando hay duda hay que recordar dos palabras sobre-comunicación y sobre-compensación. Esto ha sido valorado por los empleados y ellos lo respetan. Como sean estos empleados tratados en su camino hacia el exterior, será el largo camino que determinará como los empleados que permanecen reaccionarán, observarán no solo el outsourcing, observarán a la organización como un todo. Sus reacciones afectarán futuras iniciativas de outsourcing. Los otros factores de la producción tal como equipo, facilidades software, pueden ser transferidos al proveedor. Esta transición es fácil si el proveedor está viniendo al lugar de la organización o más difícil si los factores deben ser reubicados. El manejo gerencial de las relaciones, cuando el proveedor empieza a proporcionar el servicio, un tipo de relación gerencial de los factores de la producción termina y otro empieza el de la relación gerencial con el proveedor. La clave para construir las nuevas relaciones es como ambas partes monitorean el desempeño, evalúan los resultados y resuelven los problemas. Un reporte periódico, reuniones y auditorias deben de ser acordados en el contrato. Aunque esto es importante, las relaciones se deben de construir en la confianza y alcanzar el éxito. Está es una relación compartida entre compañeros. Juntos tendrán éxito, separados el proyecto fallará. Las relaciones son formadas por la gente no por el contrato. Y esta gente será probada cuando surjan los problemas imprevistos, son heridos los sentimientos de los empleados y la percepción de haber fallado emerge. Esta nueva relación demanda nuevas habilidades gerenciales, de acuerdo a esto las mejores personas para manejar la relación no serán los técnicos especialistas que encabezaban la función o el proceso outsourcado. Cuando se aproxime el fin del contrato el equipo de relaciones considerará si lo extiende, renegocia o maneja un nuevo concurso. El equipo

decide si se seguirá la metodología original o es realineado el proceso para este ejercicio.

Para poder predecir el resultado de la implementación del outsourcing se sugiere seguir la metodología que se ha descrito, es deseable que las circunstancias de la empresa se subordinen a la metodología.

La metodología revisada se enfoca en un planteamiento dirigido a trabajar de manera exhaustiva la relación con el proveedor y el personal que se transfiere.

Adicionalmente hay otras opiniones que se pueden agregar, para que la metodología que se seleccione tenga una mayor fuerza y aproveche los conocimientos de otros expertos al respecto, por ejemplo entre los primeros expertos en escribir acerca del tema como son Rothery y Robertson (1997, p. 88) comentan que:

En la parte inicial del proceso es recomendable tratar el outsourcing como un proyecto de alto nivel, para que de esta manera se pueda revolucionar la forma de Operar y la Estructura de la compañía.

En la etapa de análisis se debe profundizar en lo fundamental levantando un inventario de habilidades, ¿Qué se tiene?, ¿Qué debe conservarse?, ¿Qué no debe conservarse?, ¿Cuál es el tamaño correcto de estructura?, ¿Cuál es su personal clave, o potencialmente clave?, ¿Existen habilidades clave de las que depende, que le estén dando ventaja competitiva?, Deben identificarse los costos reales, tanto de la prestación del servicio internamente a los precios de hoy, como de su compra a un subcontratista en este momento y dentro de tres años....Muchas compañías no saben cuanto les esta costando realmente la función que está siendo sometida a estudio. En el punto del contrato es una tarea clave conocer la legislación laboral del país en el que este operando y se implementará el outsourcing.

En aspecto del personal el proceso de outsourcing provoca una gran desorganización...entre gran parte de su personal. La desorganización, junto con el temor de perder el control de funciones clave, son consideraciones de peso. Es importante tener presente que la gente insatisfecha o insegura en su empleo no va a trabajar, las negociaciones del outsourcing raras veces pueden mantenerse en secreto, por lo que es aconsejable informar al personal acerca de lo que sucede, siempre existen inquietudes acerca de la seguridad del trabajo. Por está razón y para evitar conflictos laborales entre el personal, es obligatorio que todas las consideraciones acerca del personal se coordinen de manera temprana con el departamento de recursos humanos. El trabajo que debe realizarse incluye una evaluación de las habilidades centrales, filosofías de la compañía, cultura y valores, prácticas en cuanto a recursos humanos, políticas y procedimientos y actores potenciales que arruinen la función. El personal que desempeña las funciones a subcontratar se debe de cuidar no adoptar una línea dura y decidir transferir a todo los que tenían que ver con las funciones o el proceso. Este tipo de decisiones desde el desde el punto de vista laboral no son adecuadas, como tampoco lo son desde el punto de vista del servicio, ya que si el personal no está contento no se desempeña satisfactoriamente. Sin importar qué tan pequeño sea el porcentaje de personas afectadas, todos estarán preocupados por los cambios y la incertidumbre. Tal situación no favorecerá los intereses de nadie y debe evitarse. El personal que administre la implementación del outsourcing debe tener una buena reputación de saber tratar al personal transferido, para evitar que se siente agraviado, absorbiéndolo en la organización y luego transformándolo para que se sientan bien con respeto a un cliente que antes fue su patrón. Para lograr esta transformación se

debe hacer participar a los usuarios o empleados a transferir desde el principio, toda vez que el outsourcing tiene que ver con la entrega de un servicio e independientemente de lo que se diga en el acuerdo del nivel de servicio, los árbitros finales que determinan si el servicio es bueno, malo o indiferente son los usuarios o empleados. Ellos son quiénes harán que funcione o fracase. La experiencia dice que en ocasiones el personal que permanece guarda resentimientos hacia los proveedores que antes habían sido compañeros y a quiénes ahora supone que se han vuelto ricos de la noche a la mañana. Es de vital importancia investigar si la compañía propuesta para el outsourcing, tiene o no, buenos o malos antecedentes en relaciones laborales. Esto es particularmente significativo si una decisión de outsourcing o de reducir el tamaño de la empresa fue seguida de huelgas o inconformidad de los empleados. La empresa Watson Wyatt, la compañía de consultoría norteamericana, informo de muchas decisiones infortunadas de achicamiento de la empresa, porque no pagaron dividendos debido a que se trata mal a los empleados.

Finalmente el tiempo que implica un proyecto de outsourcing y de acuerdo a Greaver (1999): “puede ser de un año, regularmente hacer outsourcing de individuos y funciones lleva seis meses, hacerlo de un proceso implica un año”. (p. 9)

1.14 Sindicato y outsourcing,

¿Que es un sindicato?, según Muchinsky (2005): “el sindicato es una organización diseñada para fomentar y mejorar el bienestar social y económico de sus miembros. Básicamente los sindicatos se crearon para proteger a los trabajadores de la explotación” (p.430).

Con base en la anterior definición se considera al sindicato como un factor importante a considerar en cualquier proyecto de outsourcing y que de soslayarlo se puede entorpecer y hasta detener su implementación, al respecto, Rothery y Robertson (1997) señalan: “También es básico que se considere el rol del sindicato, debido a que este puede estar involucrado y molesto, especialmente porque no se le permite hacer una oferta del personal

interno. Regularmente su argumento es que lamenta que a las únicas personas que pueden demostrar que saben hacer el trabajo correctamente, se les haya impedido hacer una oferta de su propio trabajo. (p. 51)

La importancia de este punto lo podemos también avalar con el siguiente comentario: “la existencia de un sindicato complica la iniciativa del outsourcing significativamente, para muchos esta situación no es relevante, sin embargo es importante entender que si el sindicato es involucrado entonces es imprescindible la asesoría de asesores externos”. Greaver (1999. p. xiv)

El tema sindical ha sido poco estudiado por los psicólogos organizacionales, a pesar de que para muchas organizaciones las cuestiones sindicales están entre las áreas importantes de su gestión diaria, “muchos autores han observado un gran desequilibrio entre el interés de los psicólogos organizacionales por los problemas entre sindicatos y directivos” Muchinsky (2005, p. 430)

El rol que tiene el sindicato durante un proceso de transformación y cambio como es el outsourcing, es vital. Es la principal audiencia externa a la empresa, que de manera inicial y con poder, puede cuestionar la implementación “justa” del proceso de outsourcing. El trabajo sindical, que con anterioridad a la implementación del outsourcing debe hacerse, es fundamental.

El líder sindical al entender y comprender los beneficios del Outsourcing, será un aliado valioso ante las autoridades del trabajo, los empleados que se pueden ver afectados y el resto del personal que permanece en la empresa.

La confianza y el respeto entre el sindicato y la empresa cobra relevancia durante el proceso de cambio. La sobrevivencia de la empresa y la garantía de un empleo que desarrolle y ofrezca oportunidades de crecimiento profesional al trabajador, haciéndolo empleable, se convierte en el principal interés del sindicato.

La relación entre empresa y sindicato, se verá fortalecida si desde el inicio de la planeación del proyecto de outsourcing, es tomado en cuenta el líder sindical. La participación y formación académica que pueda proporcionarse a los líderes sindicales, facilita e impulsa la credibilidad en el proceso. La formación en las nuevas prácticas de trabajo y la perspectiva mundial que tiene un proceso de esta naturaleza, genera la conciencia y la responsabilidad para mantenerse competitivos en todos los procesos productivos de la empresa.

La empresa debe asegurar que el interés y los objetivos de la organización sindical, estén alineados con los del personal, que la representatividad sindical sea real y que los empleados apoyen y respeten a sus representantes.

El empleado puede percibir como un capricho o algo injusto el cambio de sus condiciones de trabajo, esto como consecuencia del outsourcing, el conflicto que le genera esta situación puede canalizarla por medio del sindicato para lograr una resolución, de acuerdo a Muchinsky (2005): “cuando los empleados tienen acceso a un sistema de quejas, como es el sindicato, están más dispuestos a continuar trabajando para la organización (p. 444).

El sindicato puede proporcionar a los empleados una mejor comunicación con la dirección, una mayor unidad entre los mismos empleados y esto contribuye para que haya una resolución de conflictos efectiva.

En el campo interdisciplinario de las relaciones laborales, uno de los actores principales es el sindicato y el psicólogo del trabajo puede aportar e intervenir en el estudio y conocimiento de temas concretos como son el conflicto y el poder, procurando dar un carácter humano a este tipo de relaciones de trabajo, modificando la percepción política o mercantil que se tiene, de este tipo de relaciones.

Este comentario se correlaciona con lo señalado por Alcover de la Hera, Martínez, Rodríguez y Domínguez (2004):

La evolución del estudio del comportamiento en el trabajo ha traído consigo la progresiva incorporación de niveles de análisis.... Del nivel individual se añadieron posteriormente el interpersonal-grupal y el organizacional-social. Sin embargo en este último quizá no se ha integrado.... Todo lo relativo al papel desempeñado por las relaciones laborales. Entendidas éstas en un sentido amplio como las reglas que gobiernan el empleo y los procedimientos que permiten la interpretación, el cambio y su cumplimiento (p. 29).

1.15 Outsourcing y su impacto en el trabajo.

El trabajo de acuerdo con expertos en psicología del trabajo como Alcover de la Hera et al. (op. Cit.) Tiene implicaciones importantes para las personas: “el trabajo (su posesión, su conservación o su pérdida) constituye el eje central que articula y estructura (o desarticula y desestructura) la vida de las personas e incluso de las sociedades en su conjunto” (p. 269)

Con base en el anterior comentario se considera necesario revisar el impacto que tiene el outsourcing en el trabajo ya que “al cambiar el propio concepto del trabajo y emerger nuevas realidades laborales será necesario también redefinir el lugar ocupado por el trabajo y las formas de concebirlo en el diseño de las futuras sociedades” Alcover de la Hera et al. (op. Cit., p.269).

Para expertos en el outsourcing, el trabajo se ha transformado y mejorado como consecuencia del outsourcing y esto lo ratifica Cohen y Young (2006): “el outsourcing puede mejorar productos, servicios, trabajo y nuestras vidas” (p. 8).

Se concibe como otro efecto en el trabajo el que señala Greaver (1999):“el outsourcing puede dar a los empleados una fuerte impulso en su carrera. Incrementar logros y energía”. (p. 6 y 7). El trabajo es para Power et al. (op. Cit.): “la actividad o función que será transferido en un proceso de outsourcing”.

Otro impacto se puede identificar en la forma de percibir el trabajo o el empleo según lo señala Magreta (2003):“las organizaciones está cambiando drásticamente y adoptando nuevas formas, a medida que la competencia obliga a las organizaciones a ser más flexibles y la tecnología les permite trabajar de un modo nuevo, es menos probable que proporcionen estabilidad a la vida de las personas. Hubo un tiempo en que esperábamos que las organizaciones nos situaran en el trabajo adecuado, se ocuparán de nuestra carrera profesional, estructurarán nuestra vida laboral. Eso ya es cosa del pasado”. (p. 23)

Estos impactos pueden influir en como los trabajadores se sentirán en su trabajo, al estar en una aparente situación de constante incertidumbre, en este aspecto Pemberton (2007) opina que:“si uno trabaja en un puesto que uno percibe como carente de sentido eso tendrá un profundo efecto sobre la autoestima”. (p. 3)

El autoempleo es otra tendencia relacionada con el outsourcing, según Rothery Robertson (1997):“los términos desempleo y empleo pleno, el último en el sentido de un trabajo permanente y con pensión ya no son aplicables en un mundo en el que está aumentando el trabajo de tiempo parcial, de freelance y por contratos, y se confunden cada vez más los límites entre empleo y el desempleo”. (p.23)

El impacto se puede identificar con rasgos positivos como por ejemplo:“el empleo de personal externo y el dialogo nuevo y fresco, dan lugar a una creatividad y a un potencial o espontaneidad que antes era difícil de obtener. El estatus quo dentro de las organizaciones con el tiempo termina por engendrar apatía y aburrimiento, mediocridad corporativa y por ultimo el fallecimiento de la empresa”. Rothery y Robertson (1997, p. 49)

Para Llano (2006) el impacto en el trabajo es: “La transferencia de la que venimos hablando no consiste sólo en colocar a unos hombres en otros trabajos diversos de aquéllos que venían desempeñando. Hay ahora una transferencia que debe ser profundamente analizada, porque guarda un estrechísimo nexo con la generación de empleo. La agilidad, flexibilidad y fusionabilidad de las empresas, a que nos empujan las circunstancias mundiales, indican ahora la dirección inversa: la desconcentración. La desconcentración se rige por el principio de que yo debo de hacer sólo lo que se hacer excepcionalmente bien.... de forma que la empresa no solo puede otorgar trabajo a sus hombres sino facilitar trabajo a otras empresas”. (p.99)

En general respecto al tema del impacto del outsourcing en el trabajo, el autor de este reporte considera que el vínculo entre trabajo y empleo, está siendo sometido por las circunstancias que prevalecen en el medio de la competitividad empresarial, a una transformación de fondo, dónde el individuo se ve presionado a asumir la responsabilidad de su autoformación y desarrollo de las habilidades y competencias que le permitan, insertarse, mantenerse y progresar en el medio laboral y profesional.

1.16 Gestión del cambio

Para que una organización empresarial sobreviva y evolucione debe responder a los cambios del entorno, en este sentido la gestión del cambio planeado es una variable y una actividad importante en la cuál el psicólogo organizacional participa.

La resistencia al cambio es una de las primeras reacciones del individuo y de las organizaciones y esto puede originar conflictos funcionales, por tal razón gestionar esta resistencia es vital en un proceso de implementación de outsourcing.

Gestionar la resistencia al cambio es relevante, sobretodo si se considera el comentario de Robbins (2003) experto en comportamiento organizacional que dice:

La resistencia al cambio no necesariamente aflora de la misma forma. La resistencia puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida. Es más fácil enfrentar una resistencia abierta e inmediata...la mayor dificultad es manejar la resistencia implícita o retrasada. La resistencia implícita es más sutil (desaparición de la lealtad a la organización, pérdida de la motivación para trabajar, aumento de errores y equivocaciones, incremento en las faltas por "enfermedad") y por tanto es más difícil reconocerla. Del mismo modo, las acciones diferidas enturbian la relación entre el origen de la resistencia y la reacción a ella. Un cambio único que en sí tendría poco impacto se convierte en la gota que derrama el vaso. Las reacciones al cambio pueden acumularse y desencadenar en una respuesta que se ve completamente desproporcionada para el cambio que sigue; por supuesto la resistencia sólo se aplazó y acumuló: lo que se manifiesta es el efecto conjunto de los cambios anteriores (p.559).

De hecho algunos problemas empresariales como el que algunos empleados trabajen a la mitad de su potencial, conflictos entre departamentos, etc. Han impulsado de cierto modo, que el outsourcing sea utilizado como una herramienta de transformación.

El proceso tradicional para generar un cambio organizacional involucra excavar profundo para encontrar las causas raíz de los problemas, cerrar la brecha entre la situación actual y lo que es posible, es el objetivo de la gestión del cambio. "El efecto de estos cambios en el estilo se observa en el cambio de autoritario a colaboración, hay que motivar y orientar a los empleados". Wilson (2003, p. 8)

Al ser la resistencia al cambio un fenómeno natural que se presenta durante los proyectos del outsourcing, en este sentido Greaver (1999, p. 110) dice:

En el lenguaje organizacional reestructura y transformación frecuentemente su significado es cambio. Cuando una organización piensa acerca de la transformación para mejorar, tiene numerosas herramientas para escoger....Si la iniciativa del outsourcing será el primer proyecto de transformación, el equipo del proyecto deberá pensar acerca de los retos que tiene el implementar el cambio. Los retos serían trabajar con:

- La infelicidad que pueda haber en el ambiente
- Hacer la solución atractiva para el personal
- Aprovechar al máximo el capital necesario para hacer el cambio

La infelicidad toma la forma de frustración, estrés, deterioro en el desempeño, y quizá algunos eventos de dolores físicos. La infelicidad es difundida dentro del mismo grupo y pasará de murmullo a una etapa de llanto para ser ayudado. El equipo del proyecto deberá preguntarse si es suficiente la infelicidad para que el cambio pueda ser seriamente considerado. Una solución atractiva por un mejor futuro empuja a la gente, indicando que la felicidad es posible. El equipo del proyecto deberá pensar acerca de las maneras en las que el outsourcing es una solución. Entonces el grupo analizará la probabilidad de una implementación exitosa del outsourcing. Este deberá revisar las decisiones que deben ser hechas, involucramiento de los riesgos, empujar el cambio, para determinar si el problema puede ser resuelto con el outsourcing. El capital necesario para hacer los cambios involucrados, el capital emocional invertido en las viejas formas de pensar o paradigmas. Los recursos necesarios incluyen la gente, la tecnología, los consultores y todo lo que deberá usarse para hacer el cambio. La

resistencia al cambio frecuentemente aparece en la cabeza de los individuos, cuando descubren que sus viejos paradigmas eran confortables y los nuevos paradigmas traen des-confort. Los proyectos de transformación son objetivos irresistibles para aquellos que se resisten al cambio. Los que se resisten deben de entender que sus acciones colapsarán su empleo. Los proyectos de transformación típicamente empiezan con gran fanfarria y soporte gerencial y cada día que pasa se hace menos ruido. Outsourcing es una poderosa herramienta de transformación que puede llevar a conseguir excelentes resultados. Aunque también tiene efectos directos en el empleo, debido a que tiene que ver con la continuidad en el mismo, la compensación y sus beneficios. En la medida de lo posible se debe involucrar a los empleados afectados, en las discusiones, preguntándoles su opinión, escuchando sus opiniones y reforzando los beneficios para ellos y la organización. Las buenas noticias se deben de compartir, para esto se deben de fijar fechas para anunciar los resultados que se vayan alcanzando. La resistencia de los empleados disminuirá si ellos entienden las opciones que les ofrece el outsourcing.

Los cambios que se producen con el outsourcing se identifican en la organización cuando vemos que, según Pemberton (2007, p. 8):

Los estilos directivos, se han reflejado en que:

1. las jerarquías han dado paso a las redes y la matrices
2. los directivos, supervisores y trabajadores se han agrupado en equipos

3. la visión sobre la demarcación ha sido sustituida por el entusiasmo, por las capacidades múltiples las oportunidades a corto plazo en vez de trabajos para toda la vida”.

Este cambio es importante considerarlo ya que en opinión de Robbins (2004, p. 563):

Los gerentes que han pasado toda su vida en una organización y que al fin alcanzaron un puesto superior en la jerarquía suelen poner grandes impedimentos para el cambio... las luchas por el poder de la organización determinarán en buena medida el ritmo y el alcance del cambio.

Los cambios en las organizaciones han hecho de acuerdo con la opinión de Drucker (1984, p. 11 y 12):

La atención se a desplazado hacia el hombre que pone en marcha lo que se origina en su cerebro, más que la fuerza de sus músculos o la habilidad de sus manos. La sociedad moderna se compone de grandes instituciones organizadas. Ahora la gente poseedora de conocimientos, teorías y conceptos, es medida su efectividad por medio de la contribución que hace a la organización. La motivación del trabajador cerebral depende de su efectividad, de lo que es capaz de realizar. Si su trabajo carece de efectividad su labor y contribución languidecerán y se convertirá en un servidor del tiempo de trajina de 9 a 17.

Para manejar la adaptación al cambio es importante trabajar y atender la satisfacción de los empleados, en este sentido nos dice, Zepeda (1999, p. 316) que:

En todo diseño de transformaciones es fundamental la atención directa y constante del nivel de satisfacción de los empleados o integrantes de la organización. La base de todo el esquema motivacional y de satisfacción se encuentra en la autoestima de

las personas, por lo que deben preverse acciones específicas que tiendan a incrementar la sensación de todo el personal de que son vistos por la administración y sus compañeros como importantes, competentes y agradables. El campo laboral es por excelencia un lugar para construir y desarrollar la autoestima.

Para un experto en el cambio organizacional como es Furnham (2001, p. 645) opina que: “Los objetivos del cambio muchas veces son la estructura organizacional, la tecnología y los comportamientos individuales”.

La estrategia organizacional que implica trabajar con la motivación del personal se vuelve básica, antes, durante y después del proceso outsourcing. Al inicio es imprescindible motivar al individuo para que se sienta impulsado hacia el cambio y posteriormente es necesario desarrollar las nuevas actitudes y conductas para que logre adaptarse al cambio impuesto.

Este tema se podría considerar, en este contexto social-laboral, como parte natural del campo de trabajo del psicólogo organizacional, toda vez que desempeña su trabajo observando y detectando los intereses y emociones del personal involucrado en los conflictos laborales, durante los cambios de las condiciones de trabajo, debido a que pueden poner en riesgo la implementación del proyecto.

El psicólogo del trabajo, con base en esta actividad puede proponer e intervenir con estrategias que eliminen dichos riesgos y poder aportar de esta manera beneficios y mejoras a los diferentes aspectos del trabajo.

El comentario que da soporte a lo antes dicho, es el que hace Guillen y Guil (2000, p.24):

Existe una progresiva tendencia a ver al sujeto humano en un contexto social, abandonando cada vez más los modelos puramente estructurales de análisis de las conductas humanas. Es necesario estudiar las interacciones que se establecen en el plano social, cómo las conductas de las personas son influidas por los demás y cómo la conducta individual está influida por las situaciones sociales. El análisis de la conducta tiene que englobar las relaciones interpersonales (agresión, atracción, amor y conflicto), la dinámica de grupos, relaciones intergrupales, conductas de ayuda y solidaridad. Se trata de estudiar e identificar como las personas procesan la información y cómo afecta este procesamiento a la conducta en situaciones sociales.

El objetivo final, que tal vez puede plantearse en su trabajo el psicólogo organizacional, cuando participa en procesos de cambio organizacional, es lograr que se incremente la satisfacción laboral mediante la mejora de las condiciones de trabajo y un adecuado clima social-laboral entre los empleados.

El cambio organizacional es hoy un tema clave para lograr un óptimo funcionamiento de la empresa, para superar la resistencia al cambio, un autor como es Robbins (2004), señala que: “hay seis tácticas que se han propuesto para que los agentes de cambio manejen la resistencia al cambio, la educación y comunicación, la participación, la facilitación y apoyo, la negociación, la manipulación y cooptación y la Coerción” (p. 562)

En el mundo cambiante donde hoy vivimos, las personas y las organizaciones se encuentran sometidas a diferentes demandas y difícilmente se pueden mantener al margen de esta situación, por lo que aprender a manejar al cambio a nivel individual y organizacional, parece ser que es una condición básica de sobre vivencia.

2. CONTEXTO LABORAL

El escenario donde se realizó el presente reporte laboral fue en una empresa mexicana, que se ubica en el sector de los servicios financieros y que se dedica a la venta de seguros.

El entorno empresarial donde se ubica, es tal vez, uno de los mercados más competidos a nivel nacional, a finales de los noventa e inicio del siglo XXI, la intensa transformación del sector asegurador provocó que 15,000 personas perdieran su empleo, el 95% de las empresas aseguradoras fueron adquiridas por capital extranjero y como consecuencia las prácticas tradicionales del mercado nacional, se transformaron en prácticas de clase mundial.

Al ser los nuevos competidores representantes de las empresas aseguradoras más grandes y poderosas del mundo, surge para las empresas mexicanas una gran oportunidad para competir en el extranjero, con la condición de que sean mejores o iguales en sus prácticas de trabajo, básicamente en sus costos de operación y en términos de rentabilidad y servicio.

La Autoridad Supervisora, es la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF) es la Institución de Gobierno que se encarga de regular la operación de las empresas establecidas en el territorio nacional y las inconformidades que pueda haber entre los asegurados y las empresas de seguros.

La Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS), es la Cámara de la Industria, donde se organizan los comités y se concentran todos los esfuerzos de las empresas aseguradoras para presentar un frente común ante la autoridad, los clientes y la sociedad en general.

En la AMIS se ventilan y comparten estrategias y prácticas de negocio para poder aprovechar de mejor manera la información que en lo general afecta o beneficia al sector asegurador.

El mercado nacional mexicano está integrado por 15 millones de clientes, que representan en términos económicos 300 millones de pesos anuales.

En este contexto donde la lucha por mantener, conseguir más y nuevos clientes se ha vuelto feroz, las estrategias empresariales que se utilizan se enfocan principalmente en la mejora continua de sus productos a través de un costo más bajo y un servicio inteligente y personalizado.

Los márgenes de utilidad se han reducido y las estrategias de optimización continua se han acelerado y hecho permanentes, en este sentido la necesidad de cambiar aceleradamente ejerce una fuerte presión y representa un constante reto al que se enfrentan las empresas aseguradoras establecidas en México.

La empresa dónde se llevo a cabo el presente reporte laboral inició sus operaciones en el mercado mexicano a inicios del siglo pasado, marcando un hito con este hecho, debido a que se iniciaba un tipo de negocio totalmente nuevo y desconocido en el territorio mexicano. *(adaptado de Memorias del Centenario, 2001)*

Durante más de un cuarto del siglo pasado e inicios del actual, se posiciono y se mantiene como empresa líder en ventas, a la vanguardia por sus productos y servicio que ofrece al mercado asegurador mexicano.

Hoy con más de un siglo de existencia, es una de las principales aseguradoras mexicanas, con mayor participación del mercado.

La evolución que ha tenido la empresa le ha permitido convertirse en una empresa multilínea, debido a que abarca los cuatros ramos del seguro, que son vida, daños, autos y gastos médicos y accidentes.

Sus procesos de negocio, operativos, de servicios y productos, constantemente están transformándose para mantenerse competitivos y rentables, lo cual se convierte en la principal característica de la empresa y una de las mejores prácticas de trabajo a nivel nacional y de clase mundial.

El negocio del seguro se basa en un proceso global constituido por cinco funciones clave, que son Desarrollo del producto, Venta del producto, Suscripción, Emisión y Administración de la póliza y Pago de reclamaciones o Servicio al Cliente.

El modelo de negocio basa su estrategia en una estructura organizacional de tipo divisional para lograr los objetivos rectores que son Rentabilidad, Eficiencia Operativa, Orientación a Mercados, esto le permite tener un enfoque orientado 100% hacia el cliente, y con una cobertura operativa y de servicio a nivel nacional.

La participación que tiene en el mercado nacional es la más amplia en relación a cualquier otra aseguradora a nivel México, por segmentos principalmente es una empresa que se distingue por sus productos en el ramo de vida, gastos médicos, autos y daños.

Las principales empresas competidoras son las compañías catalogadas como las cinco grandes y que cuatro de ellas, fueron adquiridas por capital extranjero en 1998. La principal meta es dominar el mercado nacional, principalmente por medio de la especialización de sus productos, bajos costos de adquisición y excelente nivel de calidad en el servicio.

La promesa de servicio hecha al cliente, principalmente se subordina a los costos del producto, la situación económica del país y el bajo poder adquisitivo de los clientes, influye y determina el margen de utilidad en todos los productos y servicios, generando de manera permanente, reducidos ciclos de búsqueda constante para la identificación de mejoras y oportunidades de ajuste en los precios y costos en los productos ofrecidos al cliente.

La aseguradora cuenta con unidades de negocio por segmento, distribuidas en todo el territorio nacional. La unidad de negocio, es una estructura que basa su existencia y crecimiento en sus ingresos que capta, basando su éxito en la rentabilidad de su cartera, tiene sus propios procesos administrativos y operativos.

Para apoyar a las unidades de negocio se cuenta con áreas operativas y de servicio comunes, a fin de explotar economías de escala en funciones repetitivas.

Estructuras de dirección, supervisión y control que promuevan el desarrollo adecuado de los negocios, prácticas balanceadas de control, toma de decisiones en el nivel directivo adecuado, medición y seguimiento de los resultados.

El corporativo se ubica en la capital mexicana



Se clasifica como una empresa grande, esto con base en los 3,500 empleados que tiene, colaborando de manera indirecta aproximadamente 10,150 proveedores.

Su misión es satisfacer las necesidades de protección, previsión financiera y servicios de salud de la sociedad mexicana, cubriendo tanto a las personas y sus familias, como a las empresas establecidas en el país.

Su visión es ser en el futuro la institución más rentable y eficiente del país en seguros.

Su modelo de negocio, filosofía, misión, visión, políticas, reglamentos y códigos de conducta, están enfocados a proteger y procurar que el ambiente de trabajo sea equitativo y de bienestar en general, caracterizándose principalmente por un trato digno y de respeto entre todos los colaboradores de la empresa.

Con esquemas de reconocimiento que tienen por objetivo impulsar la motivación y el sentido de logro de todos los empleados para desarrollar un alto sentido de pertenencia.

De las principales estrategias que se tienen para hacer realidad y consolidar su filosofía, es mediante la permanente búsqueda e implementación de las mejores prácticas de negocio y fomentar de manera constante proyectos de mejora en todos sus procesos de negocio, operativos, tecnológicos, administrativos y de recursos humanos.

Para este reporte, se eligió uno de los procesos de outsourcing más relevantes en los que se ha participado, esta elección se hizo con base en tres criterios, primero por la creatividad y novedad que tuvo, para evitar afectar al personal desempleándolo y por el contrario se le apoyo capacitándolo y formándolo como empresario, consiguiendo mantener un ambiente de trabajo estable, segundo la modernización administrativa que en términos gerenciales este cambio implicaba para la organización y tercero por el impacto económico y de servicio que se lograron en beneficio del negocio.

La decisión de implementar el outsourcing del proceso de mensajería se hizo en conjunto con el área responsable o lo que en el medio empresarial se denomina “área dueña del proceso”.

Los efectos concretos y tangibles del cambio y la transformación, que se experimentaron mediante la implementación del proceso de outsourcing en la función de mensajería, fueron evidentes en el corto plazo.

A pesar de ser una función básica e imprescindible para la empresa, representaba un elevado costo empresa desde el aspecto estructural, una contingencia y un riesgo laboral alto y la in-efectividad operativa de todo el proceso.

La estructura estaba integrada por 68 empleados, con promedio de antigüedad en la empresa de 20 años, con edad promedio de 33 años, con un nivel académico entre primaria y licenciatura, con un paquete de prestaciones y salario ligados a un contrato colectivo de trabajo, conflictos intersindicales entre el personal por la falta de movilidad escalafonaria esto hacía que el pasivo laboral y contingente fuera complejo, al tener que intervenir un tercero en la relación laboral, como es el sindicato, el proceso de cambio tuvo un alto riesgo sindical, que implicó negociaciones y acuerdos extraordinarios. Los tiempos de respuesta para proporcionar el servicio eran extensos, las actitudes negativas del personal eran opuestas totalmente a lo esperado y definido en los perfiles de puesto.

Con la estrategia de outsourcing se lograron hacer eficientes varias funciones del servicio interno y externo, críticas toda vez que por ejemplo la entrega de la póliza representa para el cliente el único producto tangible después de la adquisición que hace, la fuerza

productora o el agente de ventas del seguro, con la entrega de la póliza cierra el proceso de venta del intangible que vendió.

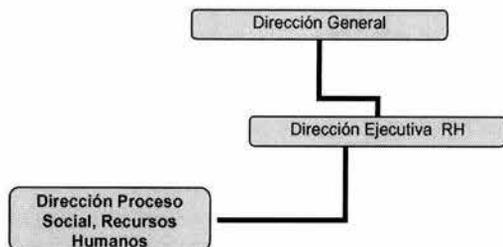
Con la ejecución de este proyecto de outsourcing se alineó la estructura organizacional al negocio clave de la empresa, se redujo el costo empresa, la problemática laboral se controló y resolvió de fondo al trasladar a un tercero el pasivo y la contingencia laboral, se mejoraron los tiempos de respuesta y los perfiles de servicio se cambiaron totalmente, se transformó el perfil profesional de los empleados, a uno de empresario, con resultados benéficos para ambas partes, generando empleos y revirtiendo el proceso de desempleo que acosaba al país en esos momentos por la devaluación del peso mexicano ante el dólar.

Se mejoró el clima laboral y el ambiente de trabajo entre el personal y la áreas cliente, al aprovecharse las habilidades y experiencia de los trabajadores, se consiguió integrar una ventaja competitiva ante los proveedores externos que concursaron para conseguir el contrato del servicio de mensajería, logrando ganar el concurso y poder convertirse de esta manera en lo proveedores del servicio pero ahora con una actitud e interés diferente. Se mejoraron las relaciones con el sindicato, al lograrse descongestionar una fuente de constante conflicto sindical. La estrategia de negociación sindical que se acordó para llevar a cabo este proceso permitió al sindicato proyectar una imagen entre sus agremiados, nueva y de vanguardia, que les permitió presentarse en un foro internacional para presentar el trabajo realizado como un caso de éxito. A nivel organizacional se incrementó el número de empleados dedicados a las funciones del core business de la empresa, pudiendo avanzar en la especialización del seguro.

En general el espíritu de transformación de la función de mensajería fue el de ganar-ganar, cumpliendo de esta forma el compromiso con los colaboradores, los accionistas y con los clientes y respetando en todo momento la filosofía de la empresa.

El beneficio que se logró para los empleados que fueron outsourceados, mantiene un ritmo de crecimiento permanente y constante, generando riqueza y empleos.

El psicólogo organizacional que realiza el presente reporte, se ubica a un nivel gerencial medio, reportando a la Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos.



La Misión de la Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos es; Asegurar que el capital humano se encuentre estratégicamente preparado y disponible para lograr que los colaboradores representen una ventaja competitiva.

Las principales funciones y responsabilidades que se tienen son;

1. Diseñar, planear y ejecutar la estrategia laboral y sindical de la empresa, mediante la negociación y relación con el sindicato, empresas filiales, autoridades del trabajo, delegacionales y juntas de vecinos, para tener una relación fuerte que garantice un clima y paz laboral adecuados, para la productividad y rentabilidad empresarial.
2. Definir, desarrollar e implementar las estrategias de asesoría y capacitación para fortalecer a la gerencia alta y media en sus habilidades de manejo y solución de conflictos laborales y mantener actualizado un diagnóstico interno y externo de la relación laboral.
3. Planear, integrar e implementar programas de seguridad y protección civil que fomenten la cultura de seguridad e higiene en el trabajo, entre los colaboradores de la empresa.
4. Desarrollar, implementar y promover actividades sociales, deportivas, culturales y artísticas, para fomentar la integración, el sentido de pertenencia y el bienestar del personal en general.
6. Formar, desarrollar e integrar el equipo de trabajo.
7. Planear y administrar de manera rentable el presupuesto asignado para el desarrollo e implementación de los diversos proyectos y gestión de las diversas funciones.

Los retos que se enfrentan son;

- a) Transformar la función operativa o gestión de Recursos Humanos en una función estratégica que agregue valor al negocio.
- b) Crear y dirigir las condiciones de trabajo que faciliten el cambio en la cultura laboral de la empresa, manteniendo un clima laboral adecuado.

Los obstáculos más importantes son;

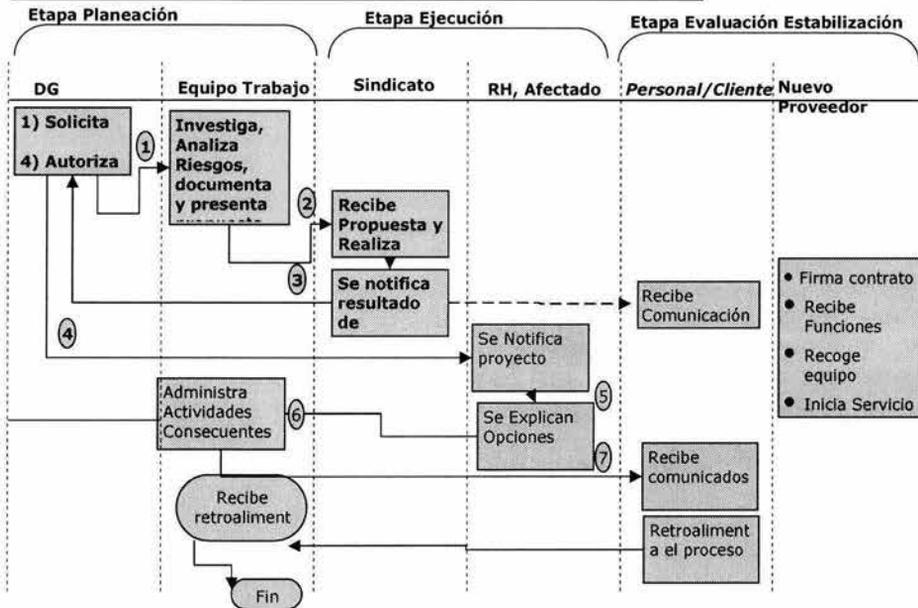
- La resistencia al cambio
- El estilo gerencial paternalista
- Baja conciencia y cultura de seguridad
- Recursos económicos limitados

El enfoque que las funciones tienen, es satisfacer al cliente interno, procurando ofrecer la mejor práctica del mercado, proponer e implementar soluciones integrales que incrementen el bienestar de los empleados, la rentabilidad del negocio a través de prácticas de trabajo innovadoras.

El problema planteado en este reporte laboral y que se resolvió favorablemente para todas las partes, podría ser considerado como un ejemplo del resultado que se puede lograr cuando se cuenta con el apoyo de un equipo de trabajo, hay una visión clara de lo que se quiere y se integran adecuadamente todos los elementos en la ejecución.

3. PROCEDIMIENTO

Proceso Implementación OUTSOURCING



PROCEDIMIENTO

La Dirección General de la compañía con base en la estrategia de rentabilidad y constante innovación de la empresa y a través del programa de reducción de costos y mejora de la eficiencia operativa, pidió a las diferentes divisiones que integran la empresa, que en conjunto con un despacho de consultores externo, realizarán un profundo estudio de la estructura y los diferentes procesos operativos y de servicio interno, para identificar las áreas de oportunidad que permitieran lograr los objetivos estratégicos de rentabilidad, alineación de la estructura organizacional y reducción de costos, y presentarán un plan y programa de trabajo para su validación y ejecución.

Las divisiones y el despacho de consultoría, revisaron la estructura y objetivo funcional de las áreas administrativas, operativas y técnicas de la empresa. Para identificar los procesos susceptibles de mejora, evaluaron y revisaron los costos de operación y contribución al negocio de diferentes procesos, entre ellos, el de mensajería, jardinería, mantenimiento, etc.

Integraron un comité interdisciplinario con líderes representantes de cada área y proceso, para delimitar y validar objetivamente el alcance e impactos de este proyecto general de cambio.

Los resultados obtenidos permitieron identificar que áreas estaban desalineadas o fuera de las funciones clave del negocio y cuál era su contribución. Las oportunidades y mejoras a los procesos, en términos de eficiencia, calidad, rentabilidad, servicio, satisfacción del cliente y generación de valor.

Una de las oportunidades más importantes que se detectaron fue en el proceso de servicio de mensajería interna, el cuál podría ser substancialmente transformado a través del outsourcing o subcontratación. Junto con otras funciones se clasificó como una función secundaria de apoyo a la operación y baja contribución al negocio principal del seguro, que agregaba un valor bajo y por la deficiencia con la que se administraba más bien destruía valor.

El proceso de outsourcing o subcontratación tuvo como objetivo general alinear la estructura organizacional al core business del negocio, lograr disminuir los costos de operación, mejorar el servicio, generar valor en el mediano plazo, retener al personal valioso para la organización, seleccionándolo con base en su potencial y competencias, apoyar y preparar al personal en su especialización, cuidar y mantener el ambiente de trabajo en armonía.

Posteriormente y con base en los resultados del estudio realizado, se pidió a las Direcciones Ejecutivas de Recursos Humanos y Servicios Generales la planeación e implementación de una estrategia de que permitiera desarrollar los proyectos para lograr las metas definidas en la rentabilidad y reducción de costos operativos.

Las Direcciones Ejecutivas respectivamente, al inicio del proyecto integraron un equipo de trabajo básico con siete integrantes, que incluía representantes de los diferentes frentes, que son finanzas, servicios generales, sistemas, operaciones, líneas de ventas y recursos humanos, para poder ejecutar la misión encomendada.

Los integrantes fueron seleccionados con base en sus perfiles funcionales, experiencia y responsabilidad, para la ejecución exitosa del proyecto (instrumento de selección anexo).

Los Directores Ejecutivos definieron y acordaron los resultados, los tiempos de implantación y lo que se esperaba lograr junto con los líderes del equipo de trabajo.

Los líderes del proyecto, fueron los responsables de definir el plan táctico u operativo, esto implicaba hacer la planeación sus objetivos generales y específicos, los indicadores y el programa, asignando tiempo y duración de cada una de las actividades, identificando y desarrollando las herramientas, documentos de capacitación necesarios para la implantación del proyecto.

Los líderes responsables de implementar la estrategia, iniciaron actividades de documentación y registro del plan., para esto fue necesario contactar al responsable del área de la PMO (Oficina Gerencial de Proyectos) y hacer la solicitud correspondiente.

En una sesión de trabajo con el responsable de la PMO se planteo la idea del proyecto a desarrollar, acordando los términos de la asesoría y de esta manera cumplir con este requisito.

La dirección de proyectos asignó a un asesor responsable de proporcionar la capacitación y dar seguimiento al registro, autorización e implementación del proyecto.

El asesor de la PMO asignado al proyecto, se encargo de facilitar los documentos capacitar a los líderes en el llenado de los formatos a utilizar.

En conjunto los líderes y el asesor de la PMO revisaron y desarrollaron los contenidos y/o requisitos, para poder presentar debidamente requisitada la cedula de inicio del proyecto y conseguir su autorización.

El propósito principal de presentar la cédula de inicio del proyecto, fue para obtener las autorizaciones necesarias, fuera liberado el presupuesto correspondiente y alinear la iniciativa a la estrategia general de la empresa.

El llenado de la cédula implico:

- a) Dar nombre al proyecto, este se nombro “Outsourcing de mensajería”.
- b) Establecer un presupuesto, para este proyecto se presupuestaron tres millones de pesos
- c) Delimitar en función del tiempo la duración de la implementación, se estimo un periodo de seis meses para realizar el proyecto.
- d) Asignar estructuralmente la responsabilidad del proyecto, esta se asigno a dos Direcciones, ambas reportando a la Dirección General.
- e) Definir el objetivo estratégico general del proyecto de outsourcing, que fue “Alinear la estructura organizacional de la empresa a la principal actividad del negocio, por medio del outsourcing de la función de mensajería, reduciendo el costo estructural y de operación y mejorando el nivel de servicio del área de correspondencia.
- f) Se estableció la relación con el objetivo estratégico que apoyaba en el BSC (tablero de control y balance) y que fue “Rentabilidad de la operación y Eficiencia de los procesos operativos”
- g) Se describieron los antecedentes y describió la necesidad u oportunidad detectada. En este sentido se tuvo como principal referencia atender un requerimiento de La Alta Dirección, debido a que el área de mensajería implicaba para la empresa una

desviación de recursos humanos y económicos, al tener ocupada una estructura de servicio en actividades distintas al core business. Que el actual proceso de mensajería presentaba frecuentes quejas de parte de los principales clientes internos o también denominados fuerza productora o agentes de ventas. El servicio proporcionado, era tardado en su entrega, tenía constantes extravíos de la documentación, dificultad para poder contactarlos y solicitar su servicio. La causa aparente era lo reducido de sus horarios de atención que no correspondían a las necesidades de la operación y venta. Las oportunidades de mejora que se identificaron fueron varias principalmente el alinear la estructura organizacional y concentrarse en las principales actividades del negocio, mejorar el servicio, reduciendo los costos de operación todo por medio de un outsourcing o subcontratación. Con este cambio en la forma de administrar la función se conseguiría también y de manera indirecta mejorar la percepción e imagen del área y del servicio proporcionado. Incrementar la satisfacción y confianza de los usuarios respecto a este servicio. Contar con un servicio acorde a las necesidades de la operación y servicio interno de la empresa. El outsourcing permitiría reducir los tiempos de respuesta y lograr un mayor alcance geográfico. La estrategia del outsourcing también generaba las condiciones necesarias para la creación de empleos, fortalecer la estrategia de servicio a los clientes internos y cumplir con la responsabilidad social de la empresa, todo esto sin afectar el ambiente de trabajo.

- h) Delimitar el alcance del proyecto en términos de personal y centros de trabajo, este proyecto tuvo un alcance a nivel nacional, los centros de trabajo fueron dieciséis, se re-asignaron las ubicaciones de los centros de recepción y distribución de mensajería, se cambió la imagen de los despachadores y buzones, se incrementó el número de líneas telefónicas y se amplió el horario de servicio de ocho horas al día a dieciséis horas, se incrementó un 25% el número de recorridos por las oficinas, se amplió el tipo de servicios, se modificaron las políticas de servicio y los procedimientos.
- i) Se especificaron los entregables, informe del costo actual de la estructura, informe del nivel de satisfacción actual de los usuarios respecto al servicio de mensajería en términos de tiempo de respuesta, informe del modelo de servicio actual vs. propuesto, alcance geográfico actual y propuesto, penetración del servicio actual del servicio y su nuevo alcance, amplitud de los tipos de servicios, imagen actual en relación a la nueva propuesta.
- j) Se identificaron los principales integrantes, denominados como Patrocinador, Director del proyecto, Líder del proyecto, Cliente, Equipo, Áreas involucradas o de influencia y Proveedores.
- k) Se identificaron las principales implicaciones de no ejecutar el proyecto, tales como que la empresa mantendría una capacidad instalada costosa e improductiva, insatisfacción del cliente interno, quejas y malestar por el servicio prestado, pérdida y extravío de documentos importantes y de valor económico, sin ninguna posibilidad de poder fincar la responsabilidad o reclamo alguno a una persona de manera específica, deterioro de las relaciones interpersonales entre el grupo de

empleados de mensajería, conflictos laborales con el sindicato, deficiente desempeño gerencial y estancamiento profesional.

- l) Se definieron los siguientes supuestos para el proyecto, al cambiar la forma de administrar el proceso se mejoraría el costo, la eficiencia operativa y la rentabilidad de la estructura organizacional, se modificaría la percepción y satisfacción del usuario al recibir un mejor servicio en términos de tiempos de respuesta, mayor alcance geográfico, más tipos de servicio, tiempo de servicio más amplio, mejoraría el ambiente de trabajo entre el personal de mensajería, se eliminarían los conflictos laborales con el sindicato, se abrirían las opciones de un mejor ingreso y crecimiento profesional para el personal de mensajería, la empresa se concentraría en las funciones del core business.
- m) Las restricciones que tendría el proyecto serían, evitar algún conflicto laboral a nivel individual o colectivo, desemplear a los trabajadores, dañar la relación con el sindicato, rebasar el presupuesto estimado de implementación, rebasar el tiempo estimado de implementación.
- n) Identificar los proyectos con los que se interrelacionaba, y que eran tres la disminución del grupo de secretarías a nivel gerencia, el outsourcing de las funciones de imprenta, mantenimiento y aire acondicionado y la creación de la reserva de personal.
- o) Se hizo el análisis de los principales riesgos, se preparo un catalogo y el plan de control para los riesgos identificados, que fueron: la posible negativa del sindicato nacional y local ante una importante pérdida de afiliados; la afectación al ambiente de trabajo; demandas individuales de trabajo por el cambio de las condiciones de trabajo; que el proceso propuesto no cubriera las necesidades básicas de la mensajería.
- p) Se establecieron los beneficios financieros, disminución del costo empresa instalado, disminución del pasivo laboral, reducción del costo de las fianzas contratadas.
- q) Se establecieron los costos no financieros, mayor satisfacción del usuario, mejor servicio y respuesta del servicio de mensajería, un mejor ambiente de trabajo, reforzar la cultura de eficiencia y mejores prácticas de trabajo, fortalecimiento de la imagen corporativa al contar con servicios internos eficientes.
- r) La evaluación financiera fue, Taza interna de Retorno (TIR) 19.5%, Valor Presente Neto (VPN) 45%.
- s) El rango de factibilidad con el que se evaluó el éxito del proyecto en una escala del 1 al 10, fue de 10.
- t) Se estableció el riesgo que implicaba realizar el proyecto, y su implementación presentaba alta complejidad laboral e incertidumbre por el número de empleados

que afectaba y los impactos que podría tener en el servicio interno, el clima laboral y en la estrategia sindical, por lo que se evaluó con un riesgo alto.

- u) Se estableció la prioridad del proyecto de acuerdo a las metas de la empresa, asignándose una prioridad alta.
- v) Se nombró patrocinador del proyecto a la DG, los Directores del proyecto se nombraron a los dos directores ejecutivos, como cliente se nombro al director del área responsable del proceso a ser outsourcado.
- w) Con todos los contenidos antes descritos y debidamente desarrollados, se pudo dar por cubierto el primer paso que era lograr tener la cédula debidamente autorizada.

De manera paralela y antes de iniciar la elaboración del plan del proyecto, los líderes trabajaron en la identificación y análisis del costo de la estructura organizacional, validación del organigrama funcional vs. organizacional del proceso de mensajería que sería objetivo del outsourcing.

Para cumplir con esta actividad se solicito al área de compensaciones y proceso operativo, la base de datos con la información y los reportes del costo empresa de la estructura, organigramas, descripciones de puesto de cada una de las posiciones que conformaban dicha estructura.

El análisis de esta información tuvo como objetivo establecer los costos empresa que implicaba la estructura organizacional de mensajería y delimitar un punto de partida contra el cuál se podría medir el ahorro propuesto.

Para hacer este análisis se preparó un documento/hoja de cálculo con los campos necesarios para concentrar toda esta información y hacer un análisis completo.

Para presentar el informe se preparó un documento-informe dónde se integraban los resultados de las dos actividades anteriores.

Los líderes del proyecto con base en los requerimientos del mismo, definieron los perfiles funcionales y psicológicos de los integrantes que formarían el equipo de trabajo. Para la definición de los perfiles, se trabajo con el área de compensación, selección y capacitación.

La actividad consistió en revisar los expedientes del personal, sus perfiles, evaluaciones de desempeño de dos años a la fecha de revisión, resultados de cada uno de ellos, trayectoria laboral, para que con base en esta información se pudiera elegir a las personas idóneas con las que se trabajaría durante la implementación del proyecto.

Con el propósito de dar estructura y organizar funcionalmente y de manera grafica las diferentes actividades de los integrantes del equipo de trabajo, se hizo un organigrama.

Las funciones y responsabilidades que se establecieron para cada uno de los integrantes, se definieron con indicadores de desempeño y su forma de evaluarlos.

Para asegurar el apoyo de los jefes afectados e involucrados en este proceso, se desarrollo una actividad de lobbying con ellos.

Se preparó una presentación con la finalidad de poder ilustrar concretamente el proyecto y sus diferentes aspectos e impactos en la organización.

Posterior a la elaboración de la presentación se invito a los jefes a una reunión para presentarles la iniciativa de la DG, sus objetivos a un nivel conceptual, durante la sesión se busco generar las condiciones necesarias para abrir la comunicación y retroalimentación de las ideas revisadas.

Finalmente en una entrevista a nivel individual con cada uno de los jefes se acordaron, fechas y expectativas del proceso.

Como un sub-objetivo en la sesión grupal de trabajo se identificaron los intereses y actitudes de los participantes, que fueran de apoyo o adversas para establecer los mecanismos correspondientes y evitar cualquier boicot del proceso.

Con el apoyo de los directores se identificaron los recursos (materiales, herramientas de trabajo, Económicos, Humanos, lugares de trabajo y tiempo) que se requerirían para poder lograr con éxito la implementación del proyecto.

Se acordaron las reglas de trabajo entre los integrantes del equipo que se constituiría.

Para asegurar un buen desempeño, a los integrantes del equipo se les capacito en administración de proyectos y se realizaron actividades de integración como equipo de trabajo antes de que emprendieran las tareas asignadas: Esta estrategia de integración y motivación se mantuvo a lo largo de todo el proyecto.

Una de las tareas iniciales que emprendió el equipo de trabajo fue la recopilación de información relacionada con el proceso de outsourcing, esto con el propósito de que se sensibilizarán e involucraran en el tema y pudiesen contextualizar el proyecto.

La investigación que se solicito hicieron tuvo un alcance a nivel de mercado nacional y solamente con empresas del ramo financiero.

El propósito de fondo de la investigación era conocer las experiencias de éxito y de fracaso que pudiesen existir, los métodos utilizados para llevar acabo su implementación y de esta forma poder prevenir posibles riesgos.

El análisis y delimitación de las implicaciones que tenía el proyecto a nivel administrativo, económico, operativo, de servicio y de personal, fue una segunda tarea que se encomendó al equipo de trabajo.

Se pidió elaborarán un formato para que fuera validado, para posteriormente presentar el informe correspondiente.

Los avances de la investigación y el análisis se revisaban semanalmente, con los líderes del equipo y quincenalmente con los directores ejecutivos responsables, presentándose en reportes escritos en Word y Excel.

La exploración o búsqueda para identificar las opciones externas que pudieran existir y convenir a la empresa, se hizo a través de un RFI (Request For Information).

La definición del modelo de servicio, sus criterios básicos para elegir al posible proveedor, se hizo con base en las principales oportunidades y necesidades que se pretendían lograr cubrir con el proyecto.

Primer criterio, fue que garantizará el poder llevar de manera gradual una cobertura a nivel nacional en un plazo de un año.

Segundo criterio, que el servicio, función y proceso a subcontratar fuera mejor en términos cualitativos y cuantitativos, indicadores definidos para medir la satisfacción en el servicio fue obtener un índice de satisfacción del 93% de acuerdo a la encuesta semestral. Los indicadores cuantitativos definidos estuvieron ligados a la oportunidad de respuesta que se refería a una entrega en plazo máximo de 12 hrs. a nivel local y 24 hrs. a nivel nacional.

Tercer criterio, que el servicio subcontratado diera una respuesta oportuna y mejorara los tiempos anteriores en un 95%.

Cuarto criterio, que el servicio tuviera un estándar de calidad identificable por el usuario, que cada dos meses se evaluará y siempre el nivel de satisfacción fuera del 95% en adelante.

Con este nivel de avance entre la elaboración de la cedula y la documentación del proyecto, se presento un informe a la DG y a los DE, para que pudieran autorizar el proyecto y con este paso cumplir con el procedimiento interno de la PMO, para poder continuar con el siguiente paso que era la elaboración del Plan del Proyecto.

Elaboración del Plan del Proyecto.

Esta actividad se inició de manera inmediata aún sin tener confirmación de que la cédula quedaba autorizada y debidamente registrada.

Aunque la autorización y registro regularmente consume un tiempo de tres a cuatro semanas.

La elaboración del plan del proyecto implicaba tener ahora un nombre y un número de registro, mencionar quien era la persona responsable de su elaboración, señalar la fecha de elaboración, indicar la Dirección divisional o Ejecutiva a la que estaba asignado, que tipo de proyecto era, anotar la fecha de inicio del proyecto y su fecha planeada de término del proyecto y el presupuesto total que se asignaba.

En la parte de los integrantes se mantuvo el nombre de los empleados que habían participado en la cédula de registro.

Los antecedentes y descripción de la necesidad u oportunidad detectada, se mantuvo idéntica a la descrita inicialmente en la cédula.

En la cédula se describieron los siguientes objetivos:

1.- Establecimiento de objetivos

Objetivo General; Alinear la estructura organizacional de la empresa al core bussines, Outsourcer el servicio interno de mensajería a nivel nacional, reducir los costos de operación, mejorar de el nivel de satisfacción de los usuarios, reduciendo y controlando los riesgos laborales identificados.

Objetivos específicos;

- Optimizar la administración de Recurso humano
- Mejorar el nivel de servicio de mensajería.
- Mejorar costos de operación.
- Identificar riesgos operativos, financieros y estratégicos.
- Establecer un dictamen de la contingencia laboral implícita y los mecanismos que debiesen de implementarse para poder controlarla y garantizar la implementación exitosa del proceso de outsourcing.
- Identificar la contingencia laboral a nivel individual y colectiva
- Identificar y difundir los beneficios específicos del outsourcing a fin de obtener la aceptación de todo el personal.
- Promover corrientes de opinión favorables al cambio de esquema de trabajo involucrando al sindicato y a todos los empleados en éste cambio.
- Lograr la confianza, convencimiento y apoyo del personal operativo afectado, mediante la exposición y venta de las ventajas y beneficios del outsourcing.
- Desarrollar la identidad conceptual y gráfica del outsourcing que apoye su difusión y fácil identificación.
- Desarrollar plan de comunicación
- Definir el management crisis

- Establecer las audiencias claves
- Definir los indicadores que permitieran monitorear el avance del proceso.

Las exclusiones que tenía el proyecto se definieron de la siguiente manera, inicialmente el alcance era solo a nivel de oficinas administrativas, sin afectar las oficinas de la fuerza productora o de ventas.

El objetivo estratégico al cuál apoya este proyecto, se mantuvo el mismo que se registro en la cédula. Los proyectos interrelacionados se mantuvieron, los avances en cada uno de ellos favorecía la implementación de este proceso de outsourcing o subcontratación.

Los factores críticos de Éxito del proyecto de outsourcing, que se describieron fueron tres:

1. **Contar con la participación y patrocinio de la alta dirección**, imprescindible como una importante fuente de ideas, de impulso al proyecto y de autoridad para vencer las resistencias estructurales al cambio, de parte de un área operativa y funcional de más de cincuenta años de antigüedad, contener las luchas internas entre los diferentes cotos de poder, esto como consecuencia de afectar sus intereses que van más allá del trabajo.
2. **La formación de un equipo interno e interdisciplinario**, con conocimiento amplio de los procesos y productos del área, para que pudiera validar y asegurar la calidad identificar las deficiencias en materia funcional, contar con un profundo entendimiento de la cultura organizacional y su red de relaciones entre las diferentes audiencias.
3. **Seleccionar al proveedor de los servicios con base en una selección detallada que garantice una subcontratación efectiva**, materia de servicio, calidad y fortaleza empresarial, que comparta los mismos valores culturales.

Los supuestos con los que se trabajaron, para una exitosa implementación del proyecto, son:

- a. Al cambiar la manera de administrar el proceso de mensajería, se tendrá una estructura organizacional alineada al core bussines de la empresa.
- b. Habrá una reducción del costo y mejora del servicio y satisfacción del usuario.
- c. Los empleados que actualmente participan en este proceso mantendrán sus empleos y podrán mejorar en algunos casos sus ingresos al modificar su rol de empleado a empresario.
- d. El cambio se hará sin afectar o interrumpir el servicio y la operación de la mensajería interna.

- e. El clima laboral se mantendrá estable y el desempeño organizacional será productivo.
- f. La relación sindical mejorará, al reducirse los motivos de conflicto.

Las restricciones que tendría el proyecto fueron:

- Rebasar el presupuesto asignado al proyecto
- Provocar conflictos laborales con el sindicato
- Desemplear a los trabajadores
- Desfasarse en la fecha de cumplimiento y cierre del proyecto

Las implicaciones que se tendrían en caso de no realizar el proyecto, se mantuvieron las mismas que se describieron en la cedula de inicio.

Se elaboró el WBS (work breakdown structure), el WBS se utiliza para descomponer los objetivos en tareas/productos entregables

Descripción de entregables;

- 1.1 Informe del costo empresa de la actual estructura, se entregará un reporte escrito a la DG.
- 1.2 Informe del nivel de satisfacción actual de los usuarios respecto al servicio de mensajería, se entregará un documento escrito del resultado de la encuesta.
- 1.3 Indicadores de satisfacción medidos en términos de tiempo de respuesta y costo, se entregará una tabla y una grafica de los indicadores.
- 1.4 Informe del modelo de administración del servicio actual vs. modelo propuesto, se entregará un documento que describa gráficamente los modelos.
- 1.5 Actualización de políticas, adecuación de procedimientos del servicio de mensajería, se entregará carpeta.
- 1.6 Se difundirá la nueva política y los procedimientos nuevos, entre todo el personal de la empresa, se entregará paquete de comunicación con las piezas a utilizar y los mensajes clave a utilizar.
- 1.7 Actualización del organigrama, se entregará documento elaborado.
- 1.8 Cambio de lugares de trabajo, conforme se hagan las adecuaciones se presentará un reporte fotográfico de las nuevas áreas de trabajo.
- 1.9 Modificación del alcance geográfico actual, se hará entrega de una constancia escrita del nuevo alcance.
- 1.10 Cambio de la imagen actual en los sobres de mensajería, se entregará una carpeta con los sobres y la nueva imagen.
- 1.11 Mejora del ambiente de trabajo entre el personal del área, se entregará constancia escrita de los resultados de la encuesta laboral aplicada.

Se diseñó el cronograma

Se identificaron y plantearon los beneficios

Se hizo la evaluación financiera o business case

Roles y responsabilidades, organigrama

Se describieron los roles y responsabilidades (perfiles del puesto y directorio del proyecto)

Se hizo el análisis de riesgos (plan de administración de cambios)

Se elaboró el presupuesto para la implementación del proyecto (plan de comunicación)

Se presentó para autorización el plan del proyecto

Ejecución

La implementación se efectuó en un periodo de seis meses y se inició con la comunicación formal del proyecto, al sindicato y al personal directamente afectado.

La negociación con el sindicato de las nuevas condiciones de trabajo se hizo de manera integral, alcanzando como acuerdo principal el que se estableciera un programa de trabajo que diera oportunidad al personal afectado poder decidirse por la mejor opción de acuerdo a sus intereses.

Al personal afectado se le plantearon tres opciones capacitarse y pasar a un área técnica del negocio, capacitarse y formarse como empresario para constituir la empresa de mensajería que podría concursar y proporcionar el servicio, ahora con un nuevo rol de proveedor externo y como tercer opción elegir por su indemnización de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo.

De manera paralela se mantuvo la comunicación interna con el resto del personal de la empresa. Comunicando principalmente los nuevos alcances del servicio de mensajería así como la situación general de los empleados afectados.

Gradualmente y conforme avanzaba el proyecto, se informaba al personal afectado y al sindicato. Buscando primordialmente mantener informadas a todas las audiencias involucradas para evitar los rumores y así generar las condiciones propicias para una rápida aceptación y adaptación al cambio.

Evaluación y Estabilización

Una vez concluida la implementación se evaluaron los resultados y dio inicio el seguimiento diario durante noventa días para estabilizar el proceso de cambio, la

evaluación se hizo comparando los reportes de operación y servicio, manera bimestral, semestral y anual.

Los informes presentados mostraron un progreso en cinco aspectos fundamentales;

1. Alineación de la Estructura Organizacional de la empresa eliminando aquellas funciones que estaban fuera del core bussines.
2. Reducción del 40% de costos de operación.
3. Generación de valor
4. Mejora del servicio puntaje de 90.30.
5. Clima de trabajo estable sin conflictos colectivos que interrumpieran el servicio y la operación.

Generación de valor, se define como un incremento consistente del patrimonio o valor de la empresa a través de una mayor eficiencia operativa y crecimiento rentable y sustentable, siempre por arriba de los costos invertidos.

El impacto de mejora en el servicio, reducción de costos de operación y sobretodo mejora en las condiciones de trabajo de los colaboradores, reforzó la confianza en la empresa para que este modelo de outsourcing se implementara en otras áreas y otros procesos.

El proceso de outsourcing implementado está en constante evolución, por lo que se requiere una revisión sistemática para mantener vigentes sus beneficios, no es suficiente el éxito conseguido, debido a que la competencia en el sector asegurador y la continua búsqueda de mejoras en el servicio a clientes exige nuevas practicas de trabajo.

El presente reporte laboral evidencia la efectividad del outsourcing cuando se pretende alinear un estructura organizacional al core business de la empresa.

Al evidenciar el como se puede mejorar la productividad y la calidad del servicio, manejando el cambio gerencial para administrar de manera eficiente y mejorar sus resultados y como realizar cambios estructurales generando empleos hacía el exterior, respetando y cumpliendo con las relaciones sindicales y fortaleciendo el clima de trabajo.

4. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

El objetivo de este capítulo es presentar el análisis y la evaluación de los resultados más relevantes que se obtuvieron en el proceso de outsourcing, para dar una idea precisa del trabajo que como psicólogo del trabajo se realizó, a continuación se desglosa de acuerdo al plan original cada una de las etapas y sus productos.

Se considera necesario mencionar que, cuando este trabajo se efectuó, se contaba con muy pocos documentos de referencia o estudio, el hecho de implementar un proyecto de esta naturaleza en una empresa vanguardista, implica correr el riesgo de emprender iniciativas para las cuales se cuenta con poca experiencia a nivel nacional y particularmente en el mercado financiero mexicano. Adicionalmente otra limitante que se presenta es que regularmente este tipo de proyectos se mantienen bajo cierto grado de confidencialidad, debido a que forman parte de lo que se considera la estrategia de negocio de las empresas y específicamente en el sector asegurador, donde hay reglas no escritas, que obligan a las empresas a manejar de manera cautelosa, cierto tipo de información, sobre todo aquella que tiene que ver con los sindicatos.

Los datos numéricos que se presentan permiten dar objetividad a los resultados sobre todo en el aspecto económico y que en el aspecto cualitativo los beneficios no financieros, son evidencias que se apoyan en la experiencia o en los hechos que se documentan con los instrumentos utilizados durante el trabajo.

Los resultados que se analizan corresponden a las cuatro etapas del proyecto y son la de planeación, ejecución, evaluación y estabilización del proceso.

El objetivo Estratégico General del Proyecto de Outsourcing era; "Alinear la estructura organizacional de la empresa a la principal actividad del negocio".

El lema utilizado durante este proceso, fue; "Zapatero a tus Zapatos"

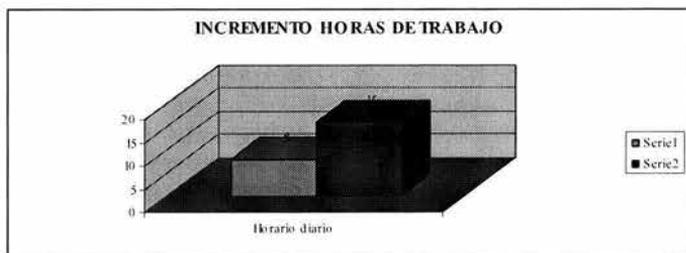
Objetivos Específicos;

- a) Optimizar la administración de Recurso humano
- b) Mejorar el nivel de servicio de mensajería.
- c) Mejorar costos de operación.

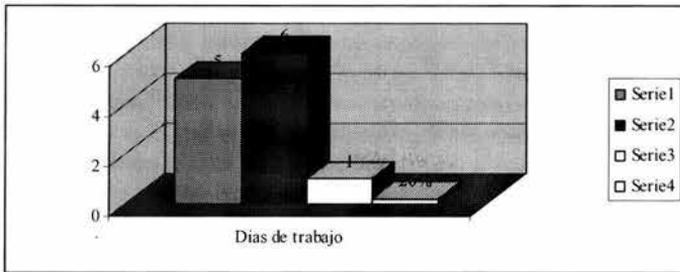
Resultados específicos analizados;

EL producto final fue la entrega de un documento a la Dirección General, dónde se presentaron los resultados del plan y programa de trabajo. Los resultados indicaban mejora en cinco aspectos fundamentales: estructura, costos, generación de valor, servicio y ambiente de trabajo.

| TABLA COMPARATIVA DE RESULTADOS | |
|---|---|
| ANTES | DESPUES/RESULTADO |
| <p>En la etapa de planeación una de las actividades iniciales fue documentar la manera de operar del área de mensajería, había un conocimiento superficial respecto a su operación diaria.</p> <p>Su impacto en el negocio era negativo destruía valor como consecuencia de la falta de definición de un procedimiento claro del servicio y las frecuentes quejas que provocaba su deficiencia operativa.</p> <p>Los horarios de servicio establecidos eran de 8 hrs. de lunes a viernes.</p> | <p>Al finalizar la actividad de documentación el resultado concreto fue que ahora en la empresa se contaba con una descripción documentada de su proceso operativo del área de mensajería.</p> <p>En el tema de impacto en el negocio, ahora había generación de valor debido a que el servicio de mensajería se administraba de manera profesional y con procedimientos precisos.</p> <p>Se cambio el horario de servicio a 16 hrs. al día, de lunes a sábado.</p> |



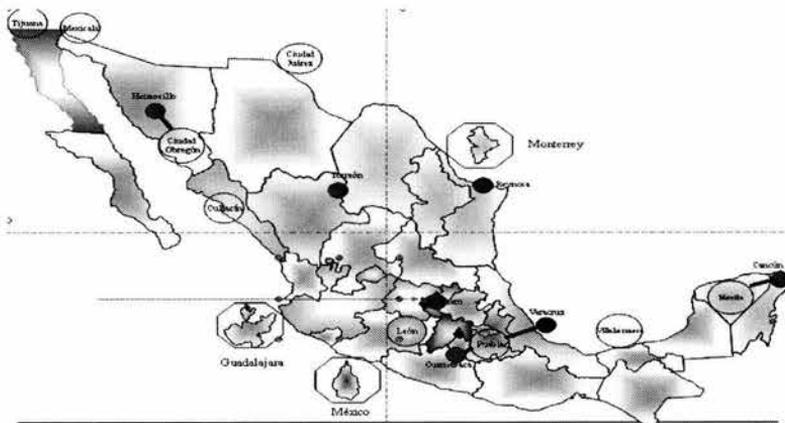
Gráfica 1, nos permite observar el incremento en horas que se logra al modificar la jornada de trabajo. De 8 hrs. se llevo a 16 hrs. diarias, esto significó un incremento del 100%. Para los clientes internos fue uno de los cambios que permitió transformar su percepción del servicio. Toda vez que se alineaba a las necesidades de servicio, operación y venta de la empresa. Con base en este cambio se da sustento al argumento de que ahora se generaba valor, con el servicio interno de mensajería.



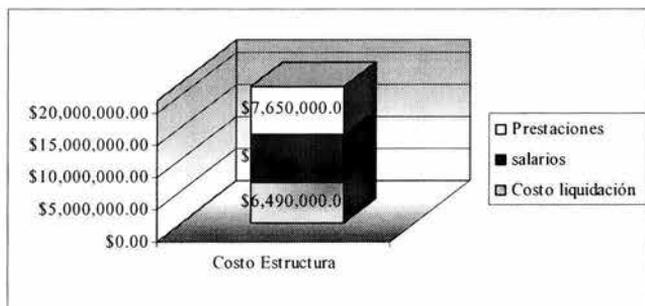
Gráfica 2, representa el incremento en días que fue del 20% y que con este cambio que se implemento por el outsourcing, la operación y el servicio, se manejo con un mayor nivel de eficiencia.

| ANTES | DESPUES/RESULTADO |
|---|--|
| <p>La manera de operar, resultaba contraria a las necesidades del negocio y servicio interno de la empresa. La cobertura para dar el servicio se apoyaba en ocho centros de trabajo a nivel nacional.</p> | <p>Se elaboró un mapa de los centros de trabajo y se duplicaron a nivel nacional, organizándose en total 16 puntos de atención y recepción. Con este cambio se pudo tener un alcance a nivel nacional, tomando como principal criterio para la apertura de cada centro de servicio, el nivel de demanda y concentración de personal.</p> |

NUEVO MAPA DE DISTRIBUCIÓN



| ANTES | DESPUES/RESULTADO |
|--|--|
| Faltaba información respecto a la capacidad instalada y su costo. La elaboración del presupuesto era compleja y las desviaciones por consiguiente no se identificaban oportunamente, viéndose la empresa en la necesidad de enviar el sobre gasto a la cuenta de OGA (OGA se caracteriza por ser un gasto sin justificación, ni presupuesto) | El costo estructural se pudo identificar de manera detallada. Con base en esta información se pudo determinar el costo a controlar y establecer los indicadores económicos para hacer el contrato con el nuevo proveedor y medir en pesos el costo beneficio del cambio impulsado por medio del outsourcing. |



Gráfica 3. Nivel del Costo Estructural y el Pasivo Laboral, con esta gráfica se representa el resultado económico que se logró con el outsourcing de la mensajería, donde la empresa traslada el costo estructural al proveedor y elimina al cien por ciento el pasivo laboral que era de un 21%. El pasivo laboral está constituido por las obligaciones contractuales (plan de pensiones, reservas económicas para cumplir con la política de préstamos de la empresa).

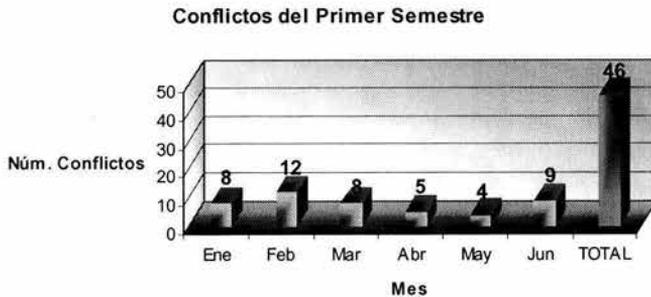
| ANTES | DESPUES/RESULTADO |
|---|---|
| La gerencia no estaba capacitada y se carecía de un plan laboral que le permitiera a la gerencia dar dirección a las relaciones laborales y a manejar la relación con los delegados sindicales y el personal sindicalizado. El riesgo de conflicto colectivo era alto, esto con base en la escala de 1.0 a 0.1, donde uno es el nivel máximo, el puntaje al estar evaluado en 0.8 se catalogaba como alto, las peticiones del personal eran ignoradas y se desconocían a nivel de la alta gerencia. | Se integró un plan de formación del equipo gerencial del área de mensajería y se definió la estrategia sindical a seguir, se preparó un plan laboral para dar solución a los distintos conflictos sindicales y poder disminuirlos. Por medio de esta estrategia se buscó establecer las condiciones propicias y poder negociar con el sindicato, el cambio en la estructura operativa y la base del personal sindicalizado. El conflicto se manejó y controló, llevándose a un nivel de 0.3, este nivel de conflicto respecto a la escala de 1.0 a 0.1, donde uno es el nivel máximo, se podía catalogar como un nivel de conflicto bajo, |

de tal manera que el proceso de outsourcing se implementó y no se presentó una sola demanda laboral en contra de la empresa.

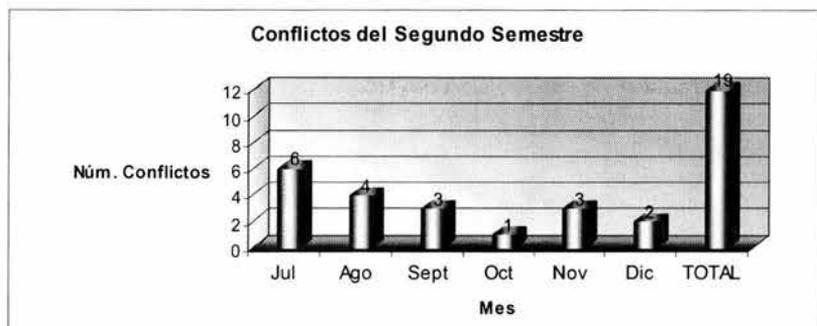
| ACTIVIDADES | FECHAS | | | |
|---|------------|-----|------|-----|
| | 1er. | 2º. | 3er. | 4o. |
| Selección de los supervisores que tienen las habilidades para desempeñar el cargo y manejar al personal | ██████████ | | | |
| Entrenamiento activo en el manejo del personal | ██████████ | | | |
| Fijar metas para mejorar la relación con el personal a mando | ██████████ | | | |
| Evaluar resultados | ██████████ | | | |

Cuadro 2. Programa elaborado para la capacitación del personal gerencial, en el tema específico de relaciones laborales y para hacer la planeación de la estrategia sindical a seguir durante el proceso de implementación del outsourcing del servicio de mensajería.

El nivel de conflicto que había entre el personal del área se logró controlar y disminuir en un periodo de seis meses.



Gráfica 4, representa el nivel de conflictos laborales que había entre el personal operativo sindicalizado que integraba el área de mensajería, al inicio de la intervención.

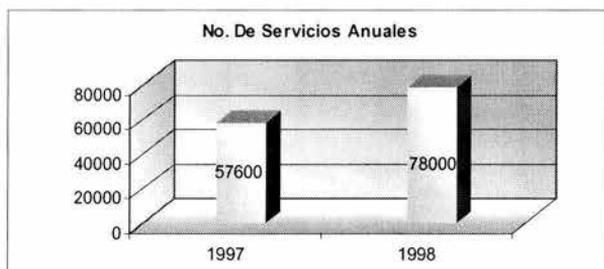


Gráfica 5, evidencia la disminución de los conflictos laborales entre el personal operativo sindicalizado, como consecuencia del trabajo de capacitación del personal de la gerencia y la aplicación del plan laboral correspondiente.

La gráfica 4 y 5, Representan respectivamente el nivel de conflicto que había en el área y que evidencian la problemática existente entre el personal. Este personal estaba afiliado al sindicato y representaba un núcleo de poder político. El poder estaba apalancado en el escalafón que tenía que manejarse para poder realizar cualquier cambio de función, horario, perfil del puesto, sanción por disciplina. El trabajo que realizaron los supervisores fue básico y fundamental para poder implementar el proyecto de outsourcing.

| Antes de la intervención | Después con la intervención |
|---|---|
| Faltaban políticas para regular el servicio de mensajería | Se definieron las políticas del servicio de mensajería y se publicaron en un foro normativo para conocimiento de todo el personal. (anexar) |

| Antes de la intervención | Después con la intervención |
|--|---|
| El costo unitario del servicio, estaba ubicado en \$86.67 m.n. La unidad de medición es OT (orden de trabajo, que se caracteriza por ser la petición por escrito del servicio de mensajería) El nivel de productividad anual estaba identificado en 57,600 servicios. | Se estableció el costo por unidad de servicio, ahora cada servicio tenía un costo de \$65.00 m.n. La productividad del proceso de mensajería tuvo un incremento del 35%, esto después de haber implementado el proceso de outsourcing. |



Gráfica 6. La grafica permite mostrar el 35% de incremento en la productividad que se alcanzo con la implementación del outsourcing.

| Antes de la intervención | Después con la intervención |
|--|--|
| <p>El costo estructural anual ascendía a los \$14,990,006.00</p> <p>La plantilla de 68 empleados</p> <p>El pasivo laboral instalado en el contrato colectivo de trabajo, caracterizado por un plan de pensiones obsoleto que beneficiaba al 3% del total de la plantilla sindicalizada que era de 1500 empleados.</p> <p>La contingencia laboral, calculada con base en el costo de indemnización definido en la Ley Federal del Trabajo era de \$3.5 millones de pesos y el constante conflicto entre empleados y supervisores, dificultaba cualquier proceso de cambio o de mejora.</p> <p>Los contratos individuales de trabajo limitaban la operación del área debido a que el personal argumentaban que sus derechos como trabajadores sindicalizados establecidos por la Ley Federal del Trabajo no podían ser violados, refiriéndose específicamente a las condiciones de trabajo como son el horario y la jornada de trabajo, la antigüedad para el escalafón e incremento de salario y la ubicación del domicilio de trabajo.</p> | <p>Se desincorporo el costo estructural y se traslado el pasivo laboral a la nueva empresa. El costo retenido por el servicio ahora era de \$5,100,006.00</p> <p>La nueva empresa se constituyó por 35 ex-empleados. A quienes se les capacito como empresarios y pudieran asumir el reto de formar y administrar la empresa de mensajería. Este grupo se integró con los empleados que tenían el nivel académico de licenciatura y dos a nivel de maestría. Al resto del grupo se le re-ubico en otras áreas operativas de la empresa.</p> <p>La estrategia de contratación con la nueva empresa fue, firmar un contrato de cinco años como proveedores exclusivos del servicio de mensajería, para que desarrollarán el expertise necesario y a partir del segundo año se fuera reduciendo un 20% el alcance del contrato hasta que a partir del sexto año para poder concursar tendrían que hacerlo en los mismos términos que cualquier proveedor.</p> <p>Esta estrategia eliminó la posibilidad de que se desempleará al personal y la percepción que se generó al interior de la empresa fue positivo y creo las condiciones necesarias para los subsecuentes procesos de outsourcing y que tuvieron un alcance de 800 personas.</p> |

CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y SUGERENCIAS DEL REPORTE LABORAL

El proceso de outsourcing está modificando la manera tradicional de trabajar, ahora se presenta la oportunidad con el apoyo de la tecnología el poder ejecutar el trabajo desde la propia casa sin necesidad de ir a la oficina, de trabajar por nuestra propia cuenta y ponernos al servicio de varios clientes, operando actividades orientadas al bien común de la sociedad y de las empresas. El psicólogo organizacional puede participar de manera activa en varias actividades de la organización, dónde debe de tener una conciencia social-organizacional del medio dónde se desenvuelve, un conocimiento y respeto a los individuos con los que trabaja.

Las actividades y aportaciones más importantes, que puede desempeñar el psicólogo organizacional impactan a tres niveles;

- a) de la persona
- b) de la organización
- c) como psicólogo administrador del cambio.

A nivel de persona, el outsourcing se puede considerar como una evolución del trabajo y un reto profesional que exige, sin importar la profesión, oficio y experiencia que se tenga, una constante y permanente actualización del conocimiento adquirido, el desarrollo de habilidades que le permitan hacer uso y aprovechar al máximo la tecnología y la evaluación efectiva de su trabajo en función de sus clientes, apoyando dicha evaluación en parámetros globales o mundiales de eficiencia y efectividad.

Un auto-conocimiento cada vez más profundo de sus habilidades y talentos, el dominio de técnicas psicológicas que le permitan el alcanzar un desarrollo personal y poder adaptarse al ritmo, intensidad, profundidad y amplitud de los cambios en el trabajo.

La dinámica organizacional exige cada vez más el dominio de habilidades de apoyo como pueden ser las administrativas para poder llevar con éxito los proyectos que como psicólogos se nos encargan, esto hace a la vez que cuando no se tienen el crecimiento profesional dentro de las empresas se dificulte.

La preparación que tiene el psicólogo le facilita el manejar los procesos y contar con una estructura en su método de trabajo, tener un enfoque sistémico del mismo y relacionarse con la empresa con una perspectiva amplia que le permite dar cuenta de los diferentes subsistemas que la integran.

Por ejemplo el reporte del trabajo realizado de outsourcing, fue al inicio solo el cambio de un proceso, que represento el comienzo de la transformación de una cultura organizacional y cambio la manera de administrar un negocio completo, como consecuencia fue necesario realizar una transformación y cambio integral a nivel de estructura, procesos y personas.

El trabajo que se realizó a nivel individual fue clave para posteriormente poder trabajar a nivel grupal. Los empleados afectados por el cambio se les ayudo a identificar sus intereses

y expectativas para que pudieran tomar la decisión personal que fuera lo más benéfica para ellos y sobretodo identificarán por si mismos lo que querían hacer. Unos tomaron el camino de formar la nueva empresa otros eligieron mantenerse en la empresa pero ubicados en otros puestos y capacitándose en el negocio del seguro.

El rol del psicólogo organizacional en todo momento, es y debe ser, el de promover la asesoría y apoyo psicológico, ofreciendo los medios necesarios para que los empleados puedan manejar su propia formación y que de manera autónoma consoliden su propia estrategia de desarrollo personal.

Con lo antes expuesto se intenta evidenciar como el psicólogo, en relación a otros profesionistas, cuenta con los conocimientos y habilidades que le permiten adecuar la persona al grupo y a la estrategia de su empresa.

Diagnosticando e identificando sus necesidades, intereses y motivaciones, así como los cambios que en ella se requieren, de manera que las transformaciones y/o modificaciones sean aceptadas de manera positiva y abierta.

Buscando con esta estrategia reducir al máximo los periodos de negación, resistencia, exploración y adaptación al cambio y acelerar los procesos de transformación para enfrentar de manera oportuna a la competencia y dar una mejor respuesta de servicio al cliente externo.

A nivel organizacional y a manera de conclusión, como autor de este reporte, considero que es un hecho que el aspecto humano, aún no ha recibido plenamente la atención que merece, que hay empresas que por su sistema de trabajo y cultura organizacional, no involucran al personal en el desarrollo productivo, ya sea por falta de una estrategia con visión global o porque simplemente no lo consideran necesario.

Que en el caso de la organización dónde se realizo el presente reporte, es una excepción, que tal vez una de sus virtudes como organización es precisamente el valor y la importancia que se da a las personas que ahí trabajan.

Que sin duda el implementar el proceso de outsourcing represento un reto para el equipo y para la organización misma, debido a que se ponía en tela de juicio lo expuesto en la filosofía, misión y visión de la empresa.

Sin embargo los resultados obtenidos, dieron la confianza necesaria a la alta gerencia para continuar con la estrategia.

Como psicólogo administrador del cambio se pudo identificar que una de las actividades claves con la que se puede contribuir en este tipo de procesos humanos, es apoyar para dar contexto al porque se emprenden los nuevos proyectos y/o planes para incrementar la productividad, la rentabilidad, la calidad en el servicio y la eficiencia operativa de la organización.

Asesorando con las herramientas correspondientes, al individuo y al equipo de trabajo para que puedan manejar la resistencia natural que surge hacia cualquier proceso de cambio o transformación.

Como la gestión del cambio tiende a que la resistencia se traduzca en actitudes que favorezcan la adecuada y rápida instalación de los nuevos sistemas, para evitar retrasos e implementaciones parciales.

Como el excesivo consumo de energía por el choque de las fuerzas en conflicto y un ambiente de trabajo tenso e incomodo para todos los integrantes de la empresa, genera un desgaste tal vez innecesario y que puede finalmente obstaculizar o detener los procesos de transformación.

Con esta asesoría se pretende hacer patente la necesidad de reconocer la importancia de involucrar y obtener la participación y el compromiso a nivel individual y grupal.

Por último una conclusión relevante es que el psicólogo organizacional cuenta con la formación que le facilita adaptarse a estos procesos de transformación y poder predicar con el ejemplo. Que su actitud de apertura es lo más valioso con lo que cuenta para poder influir en el ánimo de los demás compañeros del equipo y el resto de la organización. Y lo que irá determinando su éxito, es la capacidad de aprendizaje y experiencia, que pueda asimilar.

LIMITACIONES

Una de las limitantes de mayor importancia que se presentan para trabajar con el tema de outsourcing, es la poca información que había o hay al respecto, esto ocurre a nivel país y sobretodo en el sector financiero mexicano, dónde se han implementado procesos parecidos al outsourcing y que por cuestiones propias de cada empresa, dificultan el acceso o disimulan el trabajo realizado, titulando los proyectos con nombres que nada tienen que ver con el outsourcing.

Otra limitante detectada a nivel individual es la falta de experiencia en este tipo de proyectos de outsourcing, las habilidades gerenciales necesarias y el perfil que se debe de cubrir para este tipo de proyectos.

La asesoría regularmente es proporcionada por despachos de consultoría extranjeros, esto hace que el gasto operativo para implementar el proyecto de outsourcing se eleve y la consultoría se convierta en un tema delicado o de cuidado, debido a que se debe de aprovechar al máximo cada minuto de consulta hecha.

La asesoría que proporcionan los despachos, puede tener algunas limitantes, debido a que algunos proporcionan su apoyo con base en su experiencia internacional y como consecuencia en ocasiones pretenden que los proyectos se ajusten a sus conocimientos, en estas circunstancias la habilidad y el conocimiento básico del marco jurídico laboral

mexicano para poder adecuar las recomendaciones a la situación de México, es fundamental.

A nivel organizacional el trabajo en equipo, se podría considerar como una limitante sobretodo al inicio del proceso, aunque haya un proceso de formación al respecto, la curva de aprendizaje puede consumir bastante tiempo restando eficiencia al proyecto, la cultura organizacional influye y limita la rápida asimilación de este tipo de esfuerzos de entrenamiento.

En términos generales a nivel organizacional, la falta de conocimiento y experiencia en estos procesos, influye para que el proyecto se perciba como algo inofensivo a nivel de la alta gerencia, reduciendo la sensibilidad para percibir la importancia que el tema tiene para el personal y en consecuencia las primeras reacciones de la gente reciben el adjetivo de chismes.

SUGERENCIAS

Los procesos de outsourcing cada vez se hacen más complejos para poder ser administrados y para participar en su implementación, como psicólogo organizacional, se sugiere de manera preferente tener cierta experiencia laboral y haber estado expuestos a algún proceso de transformación o cambio, que previo a la intervención se procure hacer lecturas del tema, contactar a personas que hayan participado en estos procesos, aunque la situación sea diferente en cada empresa, ayuda a adquirir confianza y seguridad.

Participar en alguna asociación de profesionales del tema de recursos humanos, favorece para que se puedan identificar a personas que han participado en estos procesos. La internet hoy representa una excelente opción para contactar profesionales en el tema del outsourcing.

Desde hace algunos años en Estados Unidos de Norteamérica existe el Instituto del Outsourcing y está encargado de recopilar las experiencias que hay en el mundo respecto al outsourcing. También se encarga de ofrecer conferencias por la internet y de esta manera es posible mantenerse actualizado en el tema del outsourcing. Ofrece la opción de venta de libros y manuales.

La sugerencia tal vez más relevante para aquellos que se interesen en el tema, es el hacer una investigación documental acerca del tema, enfocándose en los casos más recientes a la fecha en la que se vaya a realizar el trabajo, para de esta forma asegurar un conocimiento vigente, debido a que el constante cambio y la complejidad que gradualmente ha ido adquiriendo el tema del outsourcing.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Alcover de la Hera, C. M., Martínez, D. I., Rodríguez, F. M., Domínguez, R. B., (2004), Introducción a la Psicología del trabajo, Madrid, España, McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.
2. Cohen, L., Young, A., (2006). MULTISOURCING, U.S.A.: Gartner, Inc.
3. Drucker, P. F. (1975). El ejecutivo eficaz, (1ª. Ed.) México: Editorial Hermes, 1984
4. Furnham, A., (2001). Psicología Organizacional, El comportamiento del individuo en las organizaciones. México, D.F. Editorial Oxford University Press México, S.A. de C.V.
5. Greaver II, M. F., (1999). Strategic Outsourcing, New York: AMACOM
6. Guillen, C. G., Guil, R. B., (2000). Psicología del Trabajo para relaciones laborales, Madrid, España, Editorial MaGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.
7. Heywood, J. B., (2002). EL DILEMA DEL OUTSOURCING, Madrid: Pearson Educación, S.A.
8. Llano, C. C. (2005), La creación del empleo, México, Panorama Editorial, S.A. de C.V.
9. Magreta, J., (2003). Que es el management, Barcelona; Ediciones Urano.
10. Muchinsky, P. M. (2000). Psicología aplicada al trabajo, (6ª. Ed.) México: Editorial Thomson Learning, 2002
11. Pemberton, C., (2007), Coaching enfocado en soluciones, México, D.F. Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.

12. Power, M. J., Desouza, K. C. and Bonifazi, C. (2006), *The outsourcing handbook: how to implement a successful outsourcing process*, United Kingdom, London, Kogan Page Limited,
13. Robbins, S. P. (1994). *Comportamiento Organizacional*, (10a. Ed.) México: Pearson Educación, 2004
14. Rothery, B. y Robertson, I., (1997). Outsourcing, “La subcontratación”. México, D.F. Editorial Limusa, S.A. de C.V.
15. Schneider, B., (2004). *Outsourcing*, Bogotá: Editorial Norma S.A.
16. Wilson, J., (2003), *Como Evaluar y Mejorar su Estilo de Dirección*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A.
17. Zepeda, F. H., (1999). *Psicología Organizacional*; México, Addison Wesley Longman de México, S.A. de C.V.