TESIS
RJ2002
C7

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES**

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar por el título de:

## LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título: **Diagnostico de las Áreas Funcionales de Recursos Humanos delegadas en Outsourcing en Grandes Empresas del Área Metropolitana de Caracas**

Realizado por:

Daniel Alejandro Cisneros Pereira
Daniel Eduardo Odreman Moreno

Profesor guía:

Licenciado Francisco Herrera

*RESULTADO DEL EXAMEN:*

Este trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: DIECIOCHO ( 18 ) puntos.

Nombre: Ingrid Ochoa de Pérez. – Firma: Ingrid Ochoa de Pérez Ruela.
Nombre: HILDA RUIZ Firma:
Nombre: FRANCISCO HERRERA Firma:

Caracas, 19 de 11 de 2002

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CARACAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

# INTRODUCCION

En el siguiente trabajo se podrá observar a través de un estudio de casos realizados en la zona metropolitana de Caracas para el año 2002 a grandes empresas de diversas áreas económicas (Consumo Masivo, Farmacéutica y Tecnología y Telecomunicaciones), Cuales son las funciones de Recursos Humanos que están siendo delegadas en mayor frecuencia en la figura de Outsourcing y de el por que de tal decisión todo esto dará pie a un interesante campo de análisis que permita tratar de determinar cuales son las funciones de Recursos Humanos que se pueden considerar medulares para las organizaciones y a su vez cuales son aquellas que no implican tanta atención por parte de la organización . Para ello se determinaran a través de la frecuencia de respuestas por parte de los entrevistados ,cuales han sido las razones por las cuales se ha optado por la figura del Outsourcing todo esto a partir de una entrevista con un cuestionario estructurado que de diversas opciones de respuestas así como aquellas propias de los entrevistados.

Según la información obtenida podemos también determinar en términos de resultados que tan efectivo o beneficioso ha sido el haber tomado la decisión de delegar algunas funciones de Recursos Humanos en la figura del Outsourcing .Todo esto respaldado por una explicación por parte de los encuestados a razón de determinar las bases de su evaluación . Si por el contrario los resultados fueron mas inconvenientes que una ayuda para las organizaciones , de igual forma saber las razones por las cuales se considera de tal manera.

A partir de cubrir los objetivos específicos planteados para este estudio se podrán observar una serie de datos que resultaran mucho mas enriquecedores y que podrían ser tomados en cuenta para la realización de futuros estudios de interés social o académico.

Toda la información recogida durante el estudio será debidamente descrita y analizada con el fin de llegar a conclusiones y recomendaciones que permitan al lector de esta tesis llegar a posturas de base teórico practicas que desarrollen su curiosidad en

cuanto a investigar como será la evolución de las funciones de Recursos Humanos y si la figura del Outsourcing es la opción a tomar en tiempos futuros.

En la actualidad las organizaciones se han visto en la necesidad de reconsiderar bajo nuevas perspectivas la gestión de sus recursos humanos en la busqueda de nuevas maneras de aprendiar y convertirla en una verdadera ventaja competitiva. Para ello necesitan, por una parte, poseer una visión estratégica que les permitan ver hacia el futuro y por la otra, deben mantener a su disposición un personal altamente calificado y flexible.

En base a lo anterior se han ideado métodos y estrategias para que esta gestión sea mas competitiva. Entre tales estrategias se destaca el Outsourcing, que consiste en mantener dentro de la organización las funciones medulares, es decir, las [illegible] que son vitales para la organización y entregar a un tercero aquellas funciones [illegible] propias de la organización.

En nuestro país no escapamos a esta realidad y por lo tanto [illegible] aplican el Outsourcing de Recursos Humanos para acceder a una [illegible] practica les genera, por eso pretendemos realizar un Diagnóstico en las Áreas Funcionales de Recursos Humanos delegadas en Outsourcing, en el área metropolitana de Caracas, siendo nuestra pregunta de investigación:

¿Cuáles son las funciones que se entregan en Outsourcing con mayor frecuencia en la gestión de Recursos Humanos? y ¿por qué se entregan [illegible] funciones?.

Se estableció como Objetivo General de Investigación:

- Conocer las funciones de la gestión de Recursos Humanos que se entregan en Outsourcing con mayor frecuencia.

Y como Objetivos Específicos:

# RESUMEN

En la actualidad las organizaciones se han visto en la necesidad de reconsiderar bajo nuevas perspectivas la gestión de sus recursos humanos en la búsqueda de nuevas maneras de potenciar y convertirla en una verdadera ventaja competitiva. Para ello necesitan, por una parte, poseer una visión estratégica que les permitan ver hacia el futuro y por la otra deben mantener a su disposición un personal altamente calificado y flexible.

En base a lo anterior se han ideado métodos y estrategias para que esta Gestión sea mas competitiva. Entre tales estrategias se destaca el Outsourcing, que consiste en mantener dentro de la organización las funciones medulares, es decir, las funciones que son vitales para la organización y entregar a un tercero aquellas funciones que no son propias de la organización.

En nuestro país no escapamos a esta realidad y por lo tanto muchas organizaciones aplican el Outsourcing de Recursos Humanos para acceder a una serie de ventajas que tal practica les genera, por eso pretendemos realizar un **Diagnostico de las Áreas Funcionales de Recursos Humanos delegadas en Outsourcing, en el área metropolitana de Caracas**; siendo nuestra pregunta de investigación:

**¿Cuáles son las funciones que se entregan en Outsourcing con mayor frecuencia en la gestión de Recursos Humanos? y ¿Por qué se delegan estas funciones?.**

Se estableció como Objetivo General de Investigación:

- **Conocer las funciones de la gestión de Recursos Humanos que se entregan en Outsourcing con mayor frecuencia.**

Y como Objetivos Específicos:

- **Determinar las razones que sustentan el delegar tales funciones de la gestión de Recursos Humanos en Outsourcing.**

- **Conocer en que medida se están delegando en Outsourcing las funciones de la gestión de Recursos Humanos.**

- **Conocer los resultados, en términos de Beneficios, aportados por la delegación en Outsourcing de las funciones de Recursos Humanos en relación con los objetivos planteados por cada Organización.**

- **Conocer los resultados, en términos de Inconvenientes, aportados por la delegación en Outsourcing de las funciones de Recursos Humanos en relación con los objetivos planteados por cada Organización.**

En el Marco Teórico se abarcan temas referentes a la Gestión de Recursos Humanos, sus Áreas, Funciones y nuevo rol; por otro lado también se incluyen temas del Outsourcing como lo son, Definición, Características, Tipos, Ventajas y Desventajas, Bases Teóricas y Tendencias.

Este estudio será de tipo exploratorio-descriptivo ya que se estudia un tema poco conocido y nos dedicaremos especificar las propiedades mas importantes de dicho tema, obteniendo así resultados de manera sencilla pero con alto interés investigativo. A su vez se adecua a los propósitos de la Investigación de Campo No Experimental de tipo Transaccional Descriptiva ya que los datos se tomaran de la realidad y se realizara en un solo momento en el tiempo.

Nuestra unidad de análisis objeto de observación, son aquellas personas dentro de la organización que llevaron a cabo o formaron parte en el proceso de Outsourcing y se pretende realizar con una muestra de empresas ubicadas en el área Metropolitana de

Caracas, tales empresas serán de diferentes ramas de actividad económica (Específicamente: Consumo Masivo, Farmacéuticas y de Tecnología y Telecomunicaciones) que deleguen funciones de gestión de Recursos Humanos en Outsourcing.

La variable en estudio será: **Funciones de la gestión de Recursos Humanos delegadas en Outsourcing.** Esta se puede definir como el ceder a un tercero algunas de las funciones que se derivan de la gestión de Recursos Humanos.

Se empleará como herramienta el Cuestionario por entrevista personal, ya que a pesar de que es un instrumento de fácil aplicación requerimos de la supervisión directa sobre el entrevistado con el fin de guiar y aplicar de manera efectiva este instrumento. Este permitirá la medición de variables de manera sencilla, por lo que contribuye a la viabilidad de esta investigación, tal instrumento estará conformado por preguntas abiertas y cerradas que permitan desarrollar los objetivos específicos de la investigación.

La validación del instrumento de medición se determinará a través de la revisión de jueces expertos que determinen y aseguren que realmente se mida la variable que pretendemos medir, así como la aplicación de una prueba piloto en un numero menor de compañías de la muestra definitiva.

Por ultimo es importante hacer notar que la relevancia de esta investigación radica principalmente en que permitirá a los diferentes profesionales del área de Recursos Humanos a conocer las tendencias que se dan actualmente en nuestro país en cuanto al fenómeno del Outsourcing y las Funciones de su área de trabajo. La presente investigación busca ampliar los conocimientos referentes a la estrategia de Outsourcing dentro de Recursos Humanos y llegar a resultados concretos que ayuden a mejorar y resolver problemas dentro de esta área.

# INDICE GENERAL

**AGRADECIMIENTOS** ..... **2**

**INTRODUCCION** ..... **3**

**RESUMEN** ..... **5**

**INDICE GENERAL** ..... **8**

**CAPITULO I PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN** ..... **10**

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ..... 11
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION ..... 16

**CAPITULO II MARCO TEORICO** ..... **17**

ESQUEMA DEL MARCO TEORICO ..... 18
1. Gestión de Recursos Humanos ..... 19
a. El Nuevo Rol de la Gestión de Recursos Humanos. ..... 20
b. Áreas y Funciones de la Gestión de Recursos Humanos ..... 21

2. Outsourcing. ..... 29
a. Definición ..... 29
b. Diferencias entre el Outsourcing y la Subcontratación. ..... 31
c. Tipos de Outsourcing ..... 32
d. Características del Outsourcing ..... 34
e. Ventajas y Desventajas del Outsourcing. ..... 37
f. Bases Teóricas sobre el Outsourcing. ..... 44
g. Tendencias de Recursos Humanos hacia el Outsourcing. ..... 50

3. El Outsourcing como una estrategia Gerencial ..... 58
a. Porque utilizan el Outsourcing las Empresas ..... 59
b. Enfoques actuales de la gerencia a nivel mundial relacionadas con el Outsourcing. 61

**CAPITULO III MARCO METODOLOGICO** ..... **63**

Tipo de Investigación ..... 64
Unidad de Análisis. ..... 67
Población y Muestra ..... 67
Definición y Operacionalización de la Variable ..... 68
Técnicas de Recolección de Datos ..... 81
Diseño y Creación del Instrumento ..... 82
Validación del Instrumento ..... 83
Aplicación del Instrumento ..... 84
Codificación y Análisis de los Datos ..... 84

**CAPITULO IV ANALISIS DE LOS RESULTADOS** ..... **86**

Datos de Identificación ..... 87
Áreas Funcionales de Recursos Humanos donde se ha Implantado Outsourcing .... 92
Razones que Sustentan la Delegación ..... 121
Beneficios e Inconvenientes del Outsourcing ..... 123
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... 129

**BIBLIOGRAFIA ..... 133**

**ANEXOS ..... 137**

# CAPITULO I

# PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

# 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad las organizaciones se han visto en la necesidad de reconsiderar bajo nuevas perspectivas, la gestión de sus Recursos Humanos, con el fin de hacer frente a la competitividad, el rápido y creciente desarrollo tecnológico, la fuerte tendencia a la globalización del mercado, las tendencias demográficas y las exigencias de la fuerza laboral; tales fenómenos las impulsan a ser mas flexibles, mas innovadoras y a contener esfuerzos en la búsqueda de nuevas maneras de potenciar y convertir su gestión de Recursos Humanos en una verdadera ventaja competitiva. Para ello necesitan, por una parte, poseer una visión estratégica que les permitan ver hacia el futuro, anticipar necesidades y planificar estrategias tendientes a la satisfacción anticipada de esas necesidades; por otra parte deben mantener a su disposición un personal altamente calificado, flexible y adaptable, que le facilite un cambio eficiente de objetivos y estrategias; La situación actual es bastante exigente, ya que no solo se trata de hacer mejoras esporádicas de la productividad y la calidad, sino mas bien de hacer mejoras permanentes.

Dentro de este proceso la gestión de Recursos Humanos es vital, y por esto, se han ideado métodos y estrategias para llevarla a ser mas competitiva. Entre tales estrategias se destaca el Outsourcing, que consiste en una "modalidad de contratación de servicios o de obra, en la cual la empresa Contratante entrega a una empresa Contratista la responsabilidad de: ejecutar una labor, producir un material, o realizar un servicio que normalmente ella haría con sus propios elementos tanto materiales como humanos y con una tecnología que domina y que está dispuesta a transferir a la empresa contratista"[1]. Este busca mantener dentro de la organización las funciones medulares, es decir, las funciones que son vitales para la organización y entregar a un tercero aquellas funciones que no son propias de la organización. Entre las causas esgrimidas por la organizaciones para aplicar el Outsourcing se destaca: alto costo y riesgos que suponen desarrollar internamente las funciones entregadas en Outsourcing, el estrechamiento de los márgenes financieros, el papel preponderante de la tecnología, cambio del ambiente de negocios,

deficiencia en los patrones de producción, exceso de personal respecto al valor que se percibe, procesos gerenciales burocratizados, entre otros. A través del Outsourcing las empresas podrían utilizar plenamente y de manera mas adecuada las innovaciones y aptitudes de las empresas contratistas mas especializadas; así como también concentrar sus esfuerzos y recursos en áreas relacionadas directamente a su actividad.

Es así como podemos encontrar empresas que ofrecen servicios en áreas de recursos humanos tales como: adiestramiento, consultoría de procesos, reclutamiento y selección, compensación y beneficios, estudios de mercado, entre otras. Siendo su objetivo principal el detectar necesidades y aportar soluciones.

Los resultados del proceso de Outsourcing han hecho que las empresas inviertan cada vez mas en la utilización de servicios de este tipo y al mismo tiempo, aumenta el número de organizaciones en adoptarlo. **Según un estudio realizado por Andersen Consulting, mas de un 70% de las organizaciones industriales, de consumo, de telecomunicaciones y financieras se han planteado el Outsourcing a nivel de su comité ejecutivo; lo que hace prever el protagonismo mas evidente para ese método de gestión**[2].

Lo anterior se ve reforzado por el Instituto de Outsourcing al señalar que la estrategia del Outsourcing no muestra signos de ir disminuyendo, al contrario, el Outsourcing se está desarrollando a gran velocidad debido a que las organizaciones lo ven como una forma de alcanzar metas estratégicas, reducir costos, mejorar la satisfacción de los clientes y proporcionar mayor eficiencia en los procesos internos de la organización, a parte de traer consigo un rol totalmente nuevo a la corporación[3].

[1] Fossa, Crhistian (2001). "El Outsourcing en Venezuela", Material preparado para la cátedra de Enfoques Actuales de Gerencia Industrial, Pág. 1.
[2] Rueda, Basilio (1995) "Outsourcing de la acción táctica a la iniciativa estratégica. Harvard Deusto Review, Bilbao, Pág. 23.
[3] "Outsourcing leadership Forums Provide an excellent insight into the latest trends in outsourcing,. (1997) The Outsourcing Institute.

Aunque una de las finalidades del Outsourcing es entregar funciones propias de las Organizaciones a un tercero, no siempre es la mejor solución, según dicen algunos analistas del negocio, los profesionales de Recursos Humanos han encontrado algunos resultados de ello, en diversas circunstancias, ellos han podido salvar eficientemente inversiones, improvisando focos estratégicos de recursos, o improvisando servicios de cálculos estadísticos, a través de contratos de ventas. Estas son algunas de las razones por las cuales se han incrementado recientemente su popularidad. Estos factores de reestructuración corporativos y la depresión económica han contribuido a tomar la estrategia de Outsourcing.

Prueba de esto, es que **una encuesta de la Conference Board señala que más del 80% de las organizaciones grandes en los EE.UU. esta considerando el Outsourcing en una parte o en toda la gestión de Recursos Humanos. Esta encuesta determino los porcentajes de la aplicación del Outsourcing en cada área de la gestión de Recursos Humanos, obteniendo los siguientes resultados:**

- **"Reclutamiento y Compensación 9%.**
- **Administración de Nómina 15%.**
- **Entrenamiento 18%.**
- **Desarrollo Gerencial 22%.**
- **Administración de Beneficios 32%.**
- **Servicios de Reubicación 40%.**
- **Programas de salud 60%"[4].**

Observando tales resultados, nos llama la atención conocer si tales cifras presentan alguna similitud en Venezuela y por eso nuestra investigación dirige su atención hacia las diferentes tendencias que se den en nuestro territorio nacional.

[4] Álvarez, José E. (1996)"El Reto de Recursos Humanos: Agregar valor o desaparecer". Arthur D.Litlle de Venezuela C.A.; Material preparado para el seminario de reorganización de A.N.R.I., Pág. 12.

Es ahora cuando la gestión de Recursos Humanos esta cosechando los beneficios de entregar muchas de las funciones que no son de la organización. En este proceso, muchos profesionales de Recursos Humanos economizan dinero y tiempo mejorando de esta manera su eficiencia[5].

Venezuela siendo un país en vías de desarrollo no escapa a esta realidad y por lo tanto muchas organizaciones aplican el Outsourcing de Recursos Humanos para acceder a una serie de ventajas que tal practica les genera. Al contratar a estas compañías externas, disminuye en forma considerable el pago de los impuestos, así como de la responsabilidad interna en la toma de decisiones; igualmente ofrece una reducción de personal de la línea de mando (staff) con su función de asesoría, ya que la compañía que ha sido contratada deberá suministrar esta función, otros de los aspectos beneficiosos para Recursos Humanos con el Outsourcing es la reducción de los costos: muchas de las compañías que ofrecen sus servicios tienen diferentes tarifas y planes dependiendo de las necesidades del cliente, del tipo de contratación que se va a realizar (ya sea interna o externa), así como el área estratégica donde se va a realizar el Outsourcing.

Analizando lo anteriormente descrito hemos querido investigar el fenómeno del **Outsourcing de Recursos Humanos en Venezuela**, por lo que pretendemos realizar un diagnostico de las áreas funcionales de Recursos humanos que son delegadas en este tipo de servicios en el territorio nacional, específicamente en el área metropolitana de Caracas y por lo tanto estableceremos como pregunta de investigación:

**¿Cuáles son las funciones que se entregan en Outsourcing con mayor frecuencia en la gestión de Recursos Humanos? y ¿Por qué se delegan estas funciones?.**

Tal investigación la pretendemos realizar con una muestra de empresas ubicadas en el área Metropolitana de Caracas, tales empresas serán de diferentes ramas de

[5] Laabbs, Jennifer J. (1993) "Why Human Resources is turning to Outsourcing". Personel Journal (PEJ), Vol.

actividad económica (Consumo Masivo, Farmacéuticas y de Tecnología y Telecomunicaciones) que deleguen funciones de gestión de Recursos Humanos en Outsourcing. Al tomar esta muestra podremos analizar el fenómeno del Outsourcing desde el punto de vista del contratante, y de esta manera descubrir la realidad de este mercado en nuestro país, así como sus causas.

La presente investigación busca ampliar los conocimientos referentes a la estrategia de Outsourcing dentro de Recursos Humanos y llegar a resultados concretos que ayuden a mejorar y resolver problemas dentro de esta área, utilizando como medio para la recolección de información, cuestionarios realizados a personas claves dentro de los grupos de empresas antes mencionados, y posteriormente el análisis de esta información.

72, Issue 9, Estados Unidos. Pág. 16, (traducción Gioconda Rangel).

# 2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

## Objetivo General

- Conocer las funciones la gestión de Recursos Humanos que se entregan en Outsourcing con mayor frecuencia.

## Objetivos Específicos

- Determinar las razones que sustentan el delegar tales funciones de la gestión de Recursos Humanos en Outsourcing.

- Conocer en que medida se están delegando en Outsourcing las funciones de la gestión de Recursos Humanos.

- Conocer los resultados, en términos de Beneficios, aportados por la delegación en Outsourcing de las funciones de Recursos Humanos en relación con los objetivos planteados por cada Organización.

- Conocer los resultados, en términos de Inconvenientes, aportados por la delegación en Outsourcing de las funciones de Recursos Humanos en relación con los objetivos planteados por cada Organización.

# CAPITULO II
# MARCO TEORICO

# ESQUEMA DEL MARCO TEORICO

1. Gestión de Recursos Humanos.
   a. El Nuevo Rol de la Gestión de Recursos Humanos.
   b. Áreas y Funciones de la Gestión de Recursos Humanos.
2. Outsourcing.
   a. Definición.
   b. Diferencia entre Outsourcing y Subcontratación.
   c. Tipos de Outsourcing.
   d. Características del Outsourcing.
   e. Ventajas y Desventajas del Outsourcing.
   f. Bases Teóricas del Outsourcing.
   g. Tendencias de los Recursos Humanos hacia el Outsourcing.
3. El Outsourcing como Estrategia Gerencial.
   a. Porque utilizan el Outsourcing las Empresas.
   b. Enfoques Actuales de la Gerencia a Nivel Mundial relacionados con el Outsourcing.

## 1. Gestión de Recursos Humanos

La Gestión de Recursos Humanos puede ser definida como: "El sistema administrativo que tiene por objeto el obtener, aplicar, mantener, controlar y desarrollar los recursos humanos al servicio de la organización; de manera que contribuyan a alcanzar, a satisfacción, sus objetivos y que lo logren con un alto grado de moral y sentido de realización personal"[6]. Como puede desprenderse de la definición de la Gestión de Recursos Humanos mencionada, el recurso humano juega un rol protagónico: es el fin y el medio del proceso, ya que es el único capaz de adelantar e impulsar una búsqueda creativa, permanente y sistemática del desarrollo y mejoramiento organizacional

Las tareas mas o menos genéricas de la Gerencia de Recursos Humanos son: diseñar, establecer y controlar las políticas, normas y procedimientos en materia de personal, facilitando las siguientes funciones: selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad y comunicaciones.

Esto quiere decir que las funciones de la Gerencia de Recursos Humanos tienen que estar interrelacionadas con las demás funciones de la empresa y orientadas hacia un objetivo único.

Consideramos a la organización como un sistema abierto, en el que entran varios tipos de recursos o imputs (materiales, financieros, humanos, etc.) y del que salen algunas especies de productos o outputs (productos, servicios o informaciones). En otros términos, el sistema abierto mantiene una continua y constante interacción con el ambiente externo. El sistema no opera libremente, sino dentro de determinados límites impuestos por el ambiente en el que se encuentra situado.

[6] Larrañaga, Juan C. (Nov. 1996). *"Modelo de Gerencia de Recursos Humanos"*, revista ANRI, Año 34, #2.

## a. El Nuevo Rol de la Gestión de Recursos Humanos.

La Gestión de Recursos Humanos está cambiando en respuesta a las nuevas demandas y se está convirtiendo en la gran ventaja competitiva de la Organización. Se inició como una función de servicio; luego, a medida que se fué profesionalizando, fué cumpliendo una función mas asesora de la línea, contribuyendo a ser mas eficiente en el trabajo de la Gerencia; posteriormente a pesar de ser un centro de costos, pasó a convertirse en un centro de ganancias, hasta el punto que en Europa y Estados Unidos se han constituido corporaciones de solución de empleo que prestan servicios a otras empresas[7].

Antes de iniciar cualquier política o estrategia empresarial, el paso previo es caracterizar los aspectos fundamentales de la Gerencia de RRHH, a fin de lograr una mejor evaluación sobre el recurso mas importante dentro de cualquier organización (el humano), en consecuencia se logra una mayor competitividad y adaptarse a los crecientes cambios de su entorno. "Las técnicas Gerenciales no pueden estar divorciadas del entorno donde son aplicadas"[8], lo cual quiere decir que la gerencia debe responder a las necesidades de la sociedad donde se encuentran ubicada y percibir la nueva realidad. La gerencia de RRHH no se escapa de esta situación.

La continua transformación tecnológica del mundo en que trabajamos, junto con unas presiones ferozmente competitivas sobre los costos, significa que se exigirá en un número cada vez menor de personas que trabajen más y más independientemente. "Por esta razón, los empresarios de hoy no eliminan puestos de trabajo a causa de la recesión o lento crecimiento económico; lo hacen porque la tecnología y las presiones de los costos mundiales están cambiando el modo de trabajar"[9].

[7] Fossa, Crhistian (2001). *"Gestión de Recursos Humanos"*, Material preparado para la cátedra de Enfoques Actuales de Gerencia Industrial, Pág. 6.
[8] Laabbs, Jennifer J. (1993) *"Why Human Resources is turning to Outsourcing"*. Personel Journal (PEJ), Vol. 72, Issue 9, Estados Unidos. Pág. 7, (traducción Gioconda Rangel).
[9] Idem.

**b. Áreas y Funciones de la Gestión de Recursos Humanos.**

A fin de describir las áreas y funciones de la Gestión de Recursos Humanos, se ha diseñado un modelo de Areas y Funciones que integran la Gestión, para delimitar nuestra investigación, apoyándonos en bibliografía especializada (Larrañaga, Juan C. (Nov. 1996). *"Modelo de Gerencia de Recursos Humanos"*, revista ANRI, Año 34, #2. y Chiavenato, Idalberto. (1983). *"Administración de Recursos Humanos"*. McGraw-Hill; México).

Dentro del Área de **Captación de los Recursos Humanos**, encontramos:

- **Investigación del Mercado Laboral:** Consiste en estudiar como se encuentra el mercado de trabajo, este se constituye por el conjunto de individuos aptos para el trabajo, en cierta época y en determinado lugar. El mercado de trabajo está constituido por candidatos reales y potenciales para tales oportunidades.

- **Reclutamiento del Personal:** El objetivo del reclutamiento es atraer a los solicitantes mejor calificados para ocupar los puestos vacantes, sin embargo, antes de contar con solicitantes, es necesario entender claramente los requisitos del trabajo que necesitan cumplirse. El reclutamiento puede definirse "Como el conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos oportunidades de empleo que pretende llenar"[10]. Para que el reclutamiento resulte eficiente debe atraer personas con un alto potencial y capacidades para que el proceso de selección pueda ser cubierto en su totalidad.

- **Selección del Personal**: la selección de personal puede definirse como: "la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o mas ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos mas adecuados a los cargos existentes en

[10] Chiavenato, Idalberto. (1983). *"Administración de Recursos Humanos"*. McGraw-Hill; México, Pág. 172.

la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal"[11]. Por tanto la selección consiste en elegir a la persona mas idónea (en función de sus competencias) para ocupar un cargo; esta persona ya ha sido reclutada previamente y es por esto, que se dice que el reclutamiento y la selección se encuentran estrechamente vinculados.

- **Inducción del Personal:** Consiste en el proceso de socialización deliberada, que tiene que ver con la integración de los nuevos trabajadores en la organización.

En el área de **Desarrollo de los Recursos Humanos**, se pueden distinguir las siguientes funciones:

- **Adiestramiento y Formación del Personal:** se define como: "La educación, institucionalizada o no, que tiene por objeto adaptar al hombre para el ejercicio de determinadas funciones, o para la ejecución de una tarea específica, en determinada empresa"[12].

- **Entrenamiento de Personal:** se puede definir como "proceso de enseñanza orientado a capacitar y perfeccionar las habilidades de las personas, con la finalidad de mejorar la ejecución de las actividades y tareas"[13].

- **Planificación de Carrera**: Puede definirse como el desarrollo de aptitudes y competencias, orientado a la disponibilidad en el tiempo de los recursos humanos que la organización requerirá, basado en la colocación de la persona en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para su crecimiento personal y profesional,

[11] Idem.
[12] Ibidem, Pág. 356.
[13] Fossa, Crhistian (2001). *"Gestión de Recursos Humanos"*, Material preparado para la cátedra de Enfoques Actuales de Gerencia Industrial, Pág. 10.

lo que permitirá un mayor nivel de satisfacción, seguridad y la oportunidad de ocupar esas posiciones futuras[14].

- **Desarrollo de Personal:** Esta función "Se refiere al proceso de instruir y desarrollar al personal de manera que puedan tener el conocimiento y las destrezas necesarias para dirigir puestos futuros; el proceso comienza con la selección de un individuo calificado y continúa durante toda la carrera del mismo"[15]. Puede decirse que es la herramienta que posibilita la ejecución del plan de carrera.

En el área de **Remuneración de los Recursos Humanos**, se encuentran las siguientes funciones:

- **Administración de Salarios**: Consiste en: "Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del cargo que ocupa, recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación; atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos para su adecuada ocupación; ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados al movimiento de personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera; obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración adoptados por la empresa; mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados; y facilitar el proceso de la nómina"[16].

- **Administración de Beneficios:** Se refiere a aquellos pagos y bienes recibidos (aparte del pago de su salario) por el trabajador; estos beneficios buscan satisfacer las necesidades de los trabajadores, así como equilibrar el salario recibido, de

[14] Larrañaga, Juan C. (Nov. 1996). *"Modelo de Gerencia de Recursos Humanos"*, revista ANRI, Año 34, #2.
[15] Donnelly, James H.; Gibson, James L. y Ivancevich, John M. (1994): "Dirección y Administración de Empresas", Octava Edición. Edit. Addison-Wesley Iberoamericana S.A; Estados Unidos, Pag 471.
[16] Chiavenato, Idalberto. (1983). *"Administración de Recursos Humanos"*. McGraw-Hill; México, Pág. 354

manera de procurar el mejor nivel y calidad de vida y una adecuada protección ante contingencias, para las cuales el salario no es suficiente[17].

- **Administración de Nómina:** consiste en todas aquellas actividades administrativas relacionadas con realizar los pagos reales y oportunos del salario y los beneficios al personal de la empresa.

- **La Evaluación del Personal:** Consiste en una "valoración periódica de las características de cada trabajador, con relación a su trabajo habitual y sus posibilidades futuras en la organización, basada en una recolección sistemática de evidencias sobre requisitos de actuación y competencias, perfectamente definidos con anterioridad; orientada a mejorar la toma de decisiones de la organización y el mejoramiento continuo, crecimiento y desarrollo de cada trabajador"[18].

- **Análisis y Descripción de Cargos:** La descripción del cargo se define como: "El proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización. La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (como lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace). Es, básicamente un inventario escrito de los principales hechos significativos sobre la ejecución del cargo, de los deberes y responsabilidades intrínsecas"[19].

En el área de **Control de los Recursos Humanos**, se encuentran las siguientes funciones:

[17] Larrañaga, Juan C. (Nov. 1996). *"Modelo de Gerencia de Recursos Humanos"*, revista ANRI, Año 34, #2.
[18] Idem.
[19] Chiavenato, Idalberto. (1983). *"Administración de Recursos Humanos"*. McGraw-Hill; México, Pág. 274

- **Registro de Personal:** "Es un sistema de almacenamiento de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información"[20]. Orientado a disponer de la información que permita la toma oportuna y acertada de decisiones, en materia de prácticas y políticas de Recursos Humanos.

- **Sistemas de Información:** "Es un conjunto de elementos interdependientes (subsistemas), lógicamente asociados, que interunidos generan informaciones necesarias para la toma de decisiones"[21]. Podría decirse que se trata de las herramientas que hacen disponible los bancos de datos, así como facilitan los procesos administrativos de la gestión de personal.

- **Auditoría de Recursos Humanos:** Se define como: "El análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para el mejoramiento"[22]. De manera de identificar desviaciones, oportunidades de mejora y aspectos relevantes tanto de la dotación y calidad de recursos humanos como de los sistemas, prácticas, políticas y dotación física y de infraestructura de la gestión[23].

- **Outplacement:** o Desvinculación consiste en un "conjunto de técnicas o medidas que se ofrece a los empleados, ante la desvinculación de las empresas, en la que se ponen a disposición e ellos todas las herramientas posibles para la búsqueda de un nuevo empleo.

Por ultimo hemos clasificado en una quinta Área deNóminada "Otros" a las siguientes funciones:

[20] Chiavenato, Idalberto. (1983). *"Administración de Recursos Humanos"*. McGraw-Hill; México, Pág. 535
[21] Idem.
[22] Idem.
[23] Larrañaga, Juan C. (Nov. 1996). *"Modelo de Gerencia de Recursos Humanos"*, revista ANRI, Año 34, #2.

- **Seguridad Industrial:** "conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas, empleadas para prevenir los accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, e instruir o convencer a las personas sobre la implantación de medidas preventivas"[24].

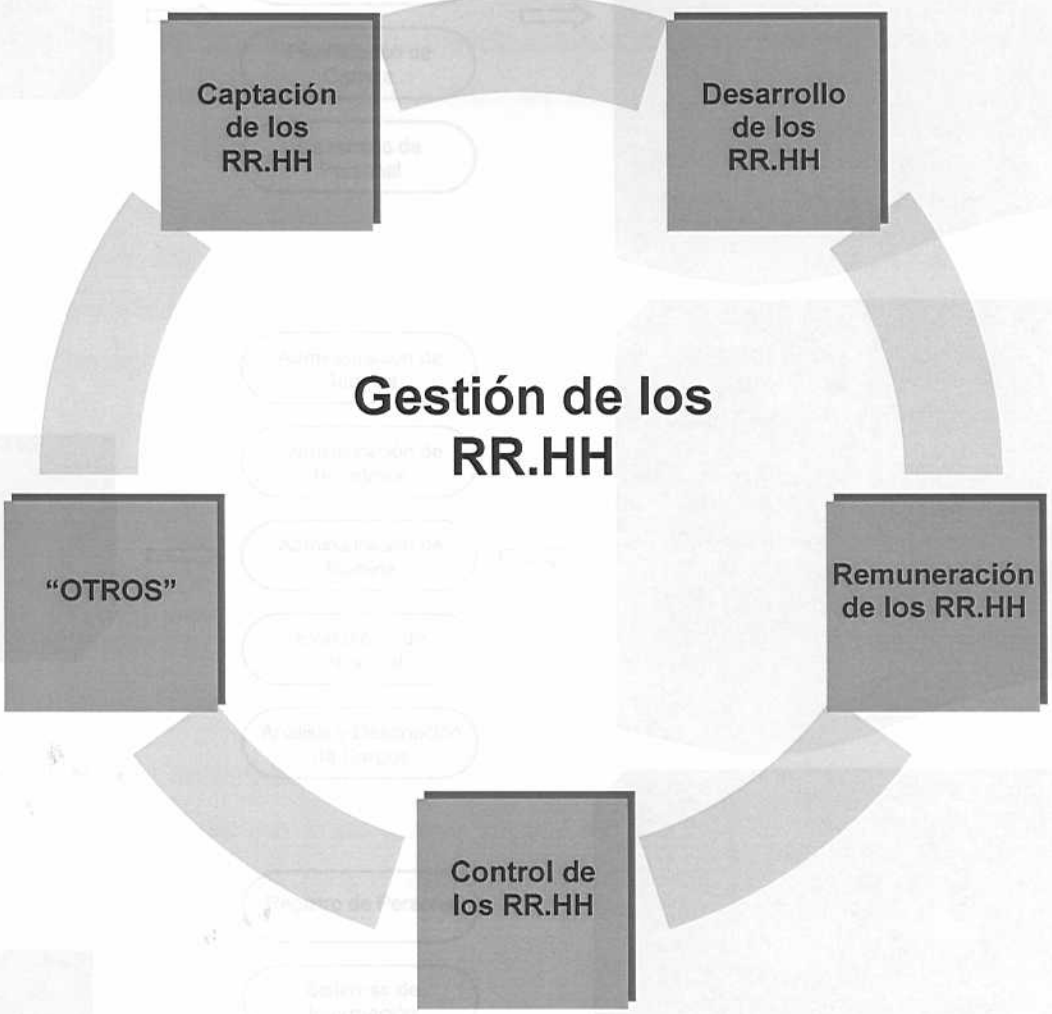
- **Desarrollo Organizacional:** "Se basa en los conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento, ve la organización como un sistema global y se compromete a mejorar su eficacia a largo plazo, mediante intervenciones constructivas en procesos y estructuras organizacionales"[25].

- **Medición del Clima en la Organización:** Consiste en realizar, de manera constante y permanente, una evaluación del estado de ánimo en que se encuentra la organización en determinado momento, de manera de identificar puntos de tensión, desarrollar estrategias de intervención y seguir la evolución de la organización[26].

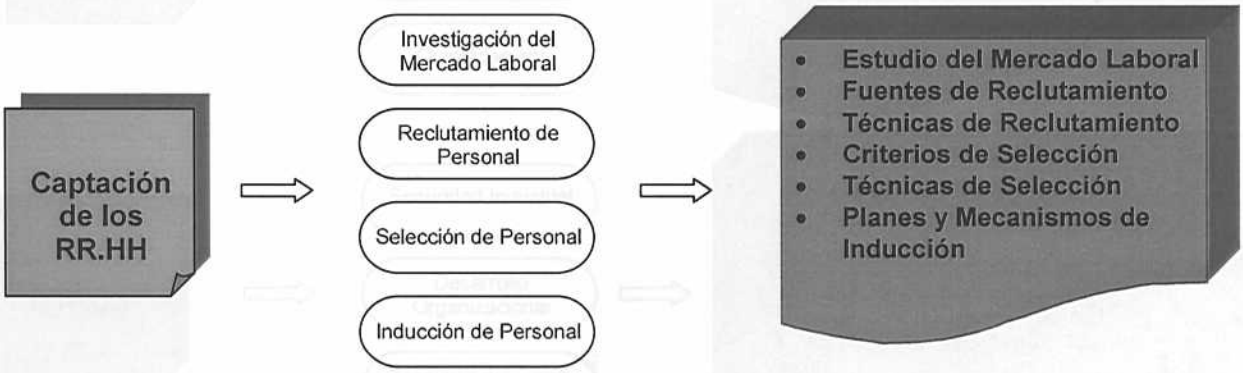
[24] Chiavenato, Idalberto. (1983). *"Administración de Recursos Humanos"*. McGraw-Hill; México, Pág. 429.
[25] Chiavenato, Idalberto. (1983). *"Administración de Recursos Humanos"*. McGraw-Hill; México, Pág. 511.

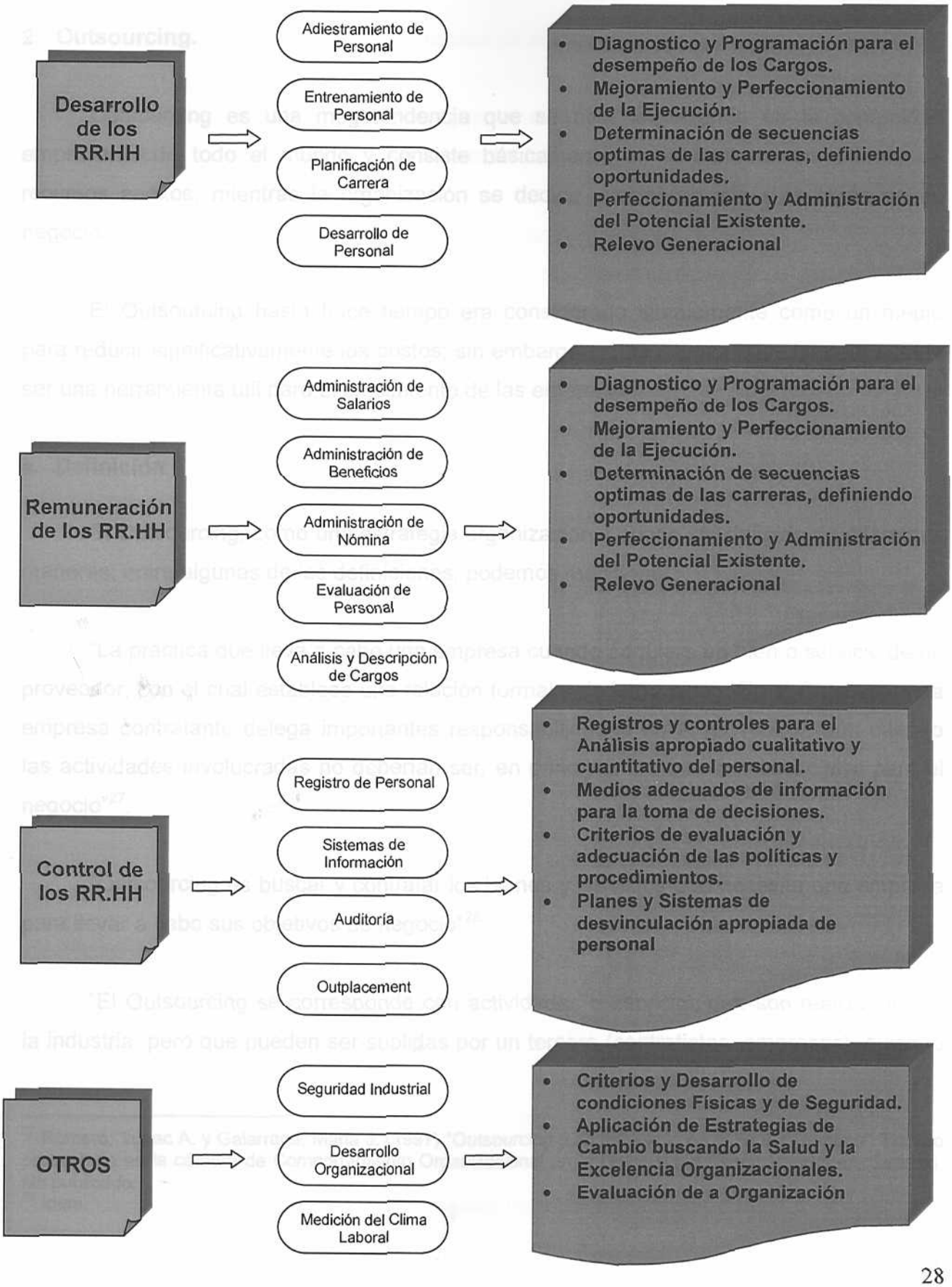
[26] Larrañaga, Juan C. (Nov. 1996). *"Modelo de Gerencia de Recursos Humanos"*, revista ANRI, Año 34, #2.

## Áreas Funcionales de la Gestión de Recursos Humanos




## Funciones que Integran la Áreas Funcionales de la Gestión de Recursos Humanos




Desarrollo de los RR.HH
Adiestramiento de Personal
Entrenamiento de Personal
Planificación de Carrera
Desarrollo de Personal
Diagnostico y Programación para el desempeño de los Cargos.
Mejoramiento y Perfeccionamiento de la Ejecución.
Determinación de secuencias optimas de las carreras, definiendo oportunidades.
Perfeccionamiento y Administración del Potencial Existente.
Relevo Generacional
Remuneración de los RR.HH
Administración de Salarios
Administración de Beneficios
Administración de Nómina
Evaluación de Personal
Análisis y Descripción de Cargos
Diagnostico y Programación para el desempeño de los Cargos.
Mejoramiento y Perfeccionamiento de la Ejecución.
Determinación de secuencias optimas de las carreras, definiendo oportunidades.
Perfeccionamiento y Administración del Potencial Existente.
Relevo Generacional
Control de los RR.HH
Registro de Personal
Sistemas de Información
Auditoría
Outplacement
Registros y controles para el Análisis apropiado cualitativo y cuantitativo del personal.
Medios adecuados de información para la toma de decisiones.
Criterios de evaluación y adecuación de las políticas y procedimientos.
Planes y Sistemas de desvinculación apropiada de personal
OTROS
Seguridad Industrial
Desarrollo Organizacional
Medición del Clima Laboral
Criterios y Desarrollo de condiciones Físicas y de Seguridad.
Aplicación de Estrategias de Cambio buscando la Salud y la Excelencia Organizacionales.
Evaluación de a Organización

## 2. Outsourcing.

Outsourcing es una megatendencia que se está imponiendo en la comunidad empresarial de todo el mundo y consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón de su negocio.

El Outsourcing hasta hace tiempo era considerado simplemente como un medio para reducir significativamente los costos; sin embargo en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas.

### a. Definición

El Outsourcing, como una estrategia organizacional puede ser definido de diferentes maneras; entre algunas de las definiciones, podemos mencionar:

"La práctica que lleva a cabo una empresa cuando adquiere un bien o servicio de un proveedor, con el cual establece una relación formal y de largo plazo. En el Outsourcing la empresa contratante delega importantes responsabilidades en el proveedor, aún cuando las actividades involucradas no deberían ser, en principio, las que son esenciales para el negocio"[27].

"Outsourcing es buscar y contratar los bienes y servicios que necesita una empresa para llevar a cabo sus objetivos de negocio"[28].

"El Outsourcing se corresponde con actividades o servicios que son realizados por la industria, pero que pueden ser suplidas por un tercero (contratistas, empresas), quien lo

[27] Romero, Túpac A. y Galarraga, Maria J. (1997) *"Outsourcing y su Influencia en el Factor Humano"*. Trabajo presentado en la cátedra de Comportamiento Organizacional en la Universidad Simón Rodríguez, Caracas. No publicado.
[28] Idem.

puede hacer dentro de los mejores estándares de eficiencia"[29].

"La acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía"[30].

"Es el proceso mediante el cual una empresa hace arreglos con otra para implementar y manejar un departamento o función específica de la empresa"[31].

"La palabra Outsourcing, se traduce al castellano como la utilización de fuentes externas y su significado puede abarcar desde la contratación de servicios de limpieza hasta una empresa especializada, pasando por la licitación de obras por parte de un organismo público, hasta el traspaso de un proceso o de un área completa de negocio de una organización"[32].

"La delegación en una organización externa de determinadas funciones de la empresa"[33].

"Outsourcing es el uso estratégico de los recursos de afuera, para realizar actividades manejadas por personas y recursos tradicionalmente internos"[34].

A los efectos de la investigación que se realiza y según lo expuesto anteriormente se tomará como definición de Outsourcing las expuestas por Ramón Rosales G. y Keyla Menoni.

---

[29] Menoni, Keyla (May., 1997) *"Outsourcing: Zapatero a Tus Zapatos"*.Revista Inversiones, # 170, Pág. 170.
[30] Rincones G., Rigoberto (1997): *"Benchmarking y Outsourcing"*. Kans Asesoria Gerencial S.A., Material suministrado en las VIII Jornadas del Industriólogo.
[31] Newton´sTelecom Dictionary, 13ª Edición, Enero 1998. (Traducción Gioconda Rancel A.).
[32] Monasterios, Virginia (1996) "El Outsourcing como Mecanismo de Reducción de Costos en la Industria Petrolera". Tesis de Grado UCAB. Caracas. No publicado. Pág. 6.
[33] Rueda, Basilio (1995) "Outsourcing De La Acción Táctica A La Iniciativa Estratégica". Harvard DEUSTO Review, Bilbao, Pág. 85.
[34] OUTSOURCING INSTITUTE (2000) *"The Outsourcing Index"*. www.outsourcing.com

Una empresa puede hacer Outsourcing por una serie de razones; algunas de las empresas lo hacen porque carecen de recursos, personal o experiencia, mientras que otros lo hacen por razones de rentabilidad y ahorro. Otras razones para hacer Outsourcing pueden incluir minimizar la inversión al hacer que otra compañía se enfrente a nueva tecnología, haciéndose, cargo de programas y computadoras; obtener personal calificado sin tener que entrenarlo ni ponerlo en la nómina; y concentrarse en lo que cada empresa hace mejor.

Las razones de por qué hacer Outsourcing, son:

- Por Razones Estratégicas:
  - Nuevos mercados (globalización)
  - Como resultado de un estudio de Bechmarking.
- Por Razones Económicas:
  - Propiciar una correcta capitalización.
  - Análisis y fijación de costos.
- Por Razones Organizacionales"[35].

**b. Diferencias entre el Outsourcing y la Subcontratación.**

Es importante señalar la diferencia entre el término de Outsourcing y de subcontratación. Destacando que para el análisis del presente estudio dichas diferenciaciones no serán tomadas en cuenta, por tanto ambos términos serán utilizados indistintamente, ya que esto no altera los objetivos que se pretenden alcanzar en esta investigación.

Entre las diferencias encontramos que: "el Outsourcing puede considerarse un mecanismo gerencial que asume diversas formas: desde una subcontratación formalizada por períodos que superan el horizonte tradicional de uno o dos años, hasta una alianza

estratégica o una fusión entre los contratantes, incluyendo la modalidad más conocida como Outsourcing que es la referida a contratos acordados para el suministro de bienes o servicios durante cinco o más años"[36].

Otras de las diferencias entre el Outsourcing y la subcontratación son:

**"Outsourcing"**

- La empresa contratante delega importantes responsabilidades en el proveedor, aún cuando las actividades involucradas no deberían ser, en principio, las que son esenciales para el negocio.
- Orientado hacia la disminución de costos y aporta valor agregado.

**"Subcontratación"**

- Relaciones de corto plazo, puntuales y operaciones triviales (limpieza de oficinas, vigilancia de instalaciones).
- Orientado hacia la disminución de costos, pero no aporta valor agregado".[37]

**c. Tipos de Outsourcing.**

Según Lacity y Hirschheim, identifican dos fuentes o tipos de Outsourcing:

[35] Rincones G., Rigoberto (1997): *"Benchmarking y Outsourcing"*. Kans Asesoria Gerencial S.A., Material suministrado en las VIII Jornadas del Industriólogo.
[36] Rosales L., Ramón (1996) "Outsourcing: ¿Concepto, Estrategia o Alianza de Valor Agregado?". USB Tesis de Grado. Caracas. No publicado, Pág. 9.
[37] Esparragoza D., Rebeca M. y Gómez B., Maria M (1997) *"Outsourcing como Estrategia Gerencial Aplicado al Área de Recursos Humanos en Organizaciones Ubicadas en el Distrito Federal y el Estado Miranda"*. UCAB Tesis de Grado. Caracas. No publicado, Pág. 9.

Una Externa (a través de la contratación externa) y otra interna (una función dentro de la organización se encarga de proveer los servicios). En el primer caso, las empresas deciden entregar a un tercero por lo menos el 80% del presupuesto de la función; en la segunda (Insourcing) se refiere a aquellas cosas donde la organización evalúa formalmente la contratación externa de ciertas funciones y Opta por usar un tercero para la realización de actividades que representan típicamente un 40% de presupuesto total de la función.

Según Millar, clasifica el Outsourcing en cuatro tipos:

- General: La contratación general se divide en Selectiva, donde la empresa entrega al tercero el manejo de una actividad particular; De Valor Agregado, en donde la empresa entrega una actividad a un tercero que le provee el nivel de soporte o servicio que añade valor a la actividad con la relación costo a beneficio que se requiere; por último en la contratación Cooperativa el tercero y la unidad interna ejecutan conjuntamente algunas actividades.

- De Transición: Implica la migración de una plataforma tecnológica a otra. Millar considera varios tipos de contratación externa dentro de esta categoría, dependiendo de la fase del proceso de transición de una tecnología a otra: el manejo del sistema anterior, la transición a la nueva tecnología y la estabilización a la nueva plataforma. Cualquiera de estas fases o todas ellas se pueden entregar a un tercero.

- De Procesos: Constituye un tipo de relación contractual muy reciente, donde el tercero es responsable de ejecutar un proceso entero del negocio del cliente.

- De Beneficio: usados recientemente, son acuerdos contractuales donde se define la contribución del tercero al cliente en términos de beneficios para éste último. Se define el pago del cliente al tercero con base en su habilidad para lograr los

beneficios esperados. En este caso, la empresa busca igualar los costos actuales y compartir los riesgos con el tercero.

Según Ramón Rosales, el Outsourcing es visto de varias formas:

- Outsourcing Defensivo: Es la decisión de buscar una externalización de una actividad o conjunto de actividades, bajo una presión de cambio rápido y empleando un sistema de contabilidad de costos que no revela la verdadera naturaleza del negocio. Esta decisión busca más un adelgazamiento desesperado de la organización que su posicionamiento estratégico.

- Outsourcing Estratégico: Aparece cuando se determina que los costos son la única variable de decisión, y se habla de reducción de costos o de valor agregado. Si se compite en costos el Outsourcing estratégico estará orientado a buscar proveedores con los cuales pueden establecerse acuerdos de largo plazo para estimular la reducción de costos. El valor puede conseguirse creando un producto o servicio novedoso que sorprenda positivamente a los clientes, o esmerándose en entregar productos o servicios a los clientes por encima de sus expectativas.

**d. Características del Outsourcing.**

Se pueden mencionar, según varios autores, algunas Características del Outsourcing:

**Rosales (1996)**

- Delegación de importantes responsabilidades en el proveedor.

- Se considera como un mecanismo gerencial.

- Se establecen contratos acordados para el suministro de bienes o servicios.

**Romero y Galárraga (1997)**

- Proceso ejecutado por agencias externas.
- Es utilizado como una estrategia de negocio.
- Es utilizado por empresas para delegar responsabilidades a un proveedor.

**Menoni (1997)**

- Reducción de Costos.
- Transferencia de una actividad o centros de costos a otra empresa.
- Creación de valor tanto para el tercero como para la industria.

**Rincones (1997)**

- Un convenio exclusivo.
- Compromiso a largo plazo.
- Objetivos comunes.
- Competitividad.
- Alta confianza.

- Negociación ganar-ganar.

- Ganancias a largo plazo.

**Newton 's T. Dictionary (1998)**

- Suministrar un recurso, personal o experiencia.

- Facilitar la rentabilidad y el ahorro.

- Minimizar la inversión.

- Dotar de personal calificado sin tener que entrenarlo, ni colocarlo en nómina.

- Se concentra en lo que cada empresa hace mejor.

**Brian y Hilmer (1995)**

- Concentrar los recursos propios de la organización en un conjunto de actitudes básicas.

- Adquirir estratégicamente en el exterior otras actividades de las que la empresa no tiene aptitudes especiales para llevarlas a cabo.

**Monasterios (1996)**

- Adaptabilidad a la cultura de la empresa.

- Mutua confianza.

- Flexibilidad para reacciones ante cambios.

- Costos del servicio competitivo en el mercado.

**e. Ventajas y Desventajas del Outsourcing.**

Como estrategia el Outsourcing posee una serie de ventajas que contribuyen, de una u otra manera, a mejorar los procesos operativos de la organización, pero no podemos dejar de lado los riesgos que se presentan al momento de su implementación; a continuación se mencionan algunas de las ventajas y desventajas que se pueden presentar a la hora de aplicar el Outsourcing dentro de las organizaciones:

**Brian y Hilmer (1995)**

**Ventajas**

- El Outsourcing puede proporcionar al comprador una gran flexibilidad, especialmente en la compra de nuevas tecnologías en rápida evolución, de artículos de moda o la cantidad de componentes de sistemas complejos.

- Reduce la duración de los ciclos de diseño de la empresa, pues múltiples proveedores, de los mejores en su clase, trabajan simultáneamente en componentes individuales del sistema.

- Dispersa el riesgo de la empresa entre varios proveedores, en lo que se refiere a los perfeccionamientos de los componentes y la tecnología, la empresa no tiene que asumir los riesgos del fracaso completo de todos los programas de investigación y desarrollo de componentes.

- La empresa-cliente no se limita a sus propias aptitudes para la innovación, puede aprovechar una corriente de ideas sobre nuevos productos y procesos y una posibilidad de mejorar la calidad que probablemente no podría generar por sí mismo.

**Desventajas**

- Pérdida de destrezas críticas o la adquisición de destrezas erróneas. En algunos casos, al adquirir externamente un componente clave, la empresa pierde su propia flexibilidad estratégica para introducir nuevos diseños cuando lo desea, en lugar de cuando el proveedor administra un cambio.

- Pérdida de destrezas transfuncionales. Las interacciones entre las personas especializadas en diferentes actividades funcionales suelen producir nuevas e inesperadas revelaciones o soluciones. Las empresas temen que el Outsourcing haga menos probable la facultad transfuncional de lograr hallazgos afortunados.

- Pérdida del control sobre un proveedor. Pueden presentarse verdaderos problemas cuando las prioridades del proveedor no coinciden con la de la empresa.

**Monasterios (1996)**

**Ventajas**

- Se puede considerar la disminución de las inversiones de la empresa en la actividad objeto de Outsourcing, ya que al transferirla a un proveedor, ésta no tendrá que realizar inversiones en ella. De esta forma, los fondos liberados podrán ser invertidos en las actividades medulares de la empresa. Asimismo, la

venta de los activos utilizados en ella, si se considera conveniente, le generarán *a la empresa un ingreso adicional.*

- Permite determinar el ahorro en los costos operacionales, como consecuencia de la transferencia de la actividad, y su impacto en los indicadores económicos, financieros de la empresa.

- Permite reducir o controlar los costos operativos, ya que la empresa, tendrá *acceso a proveedores con una estructura de costos menor para realizar la* misma actividad.

- Permite que se tenga una visión más clara del negocio de la empresa, ya que un experto asume las actividades no medulares de ésta, por lo que el personal concentrará su atención hacia las actividades fundamentales de la empresa, es decir, el Outsourcing mejora el enfoque del negocio.

- Aumento de ingresos por ventas de activos, ya que los equipos, vehículos y licencias usadas en operaciones corrientes para realizar la actividad, pueden ser vendidas al proveedor como parte de la transacción.

- Acceder a la tecnología mundial, los proveedores de los servicios a contratar, al ser especialistas en su área, deben mantener sus actividades actualizadas en tecnologías, herramientas y técnicas, que la empresa por lo general no tiene interés en invertir por ser una actividad diferente a su actividad medular, sin embargo, hace uso de ella a través del tercero.

- Permite reaccionar ante cambios en el mercado. Cuando la empresa realiza Outsourcing le permite reaccionar más eficientemente ante cambios en el mercado, es decir, la empresa toma acciones internas, que estarán

acompañadas de nuevas acciones por parte de los proveedores a fin de adaptarse a los nuevos requerimientos.

**Desventajas**

- Pérdida de control directo de la actividad, al transferir la actividad se traspasa al proveedor la administración y control de la misma, el riesgo para la empresa se presenta cuando existan fallas en el servicio prestado, lo que podría afectar el normal desenvolvimiento de las demás actividades de la empresa.

- Estancamiento del proveedor en materia tecnológica. El servicio obtenido podría afectar el negocio de la empresa al disminuir su calidad o el tiempo de respuesta ante el cambio.

- Reversión del proceso. Dependiendo del proceso, los costos podrían ser muy altos, como sería el caso del procesamiento de funciones de nómina, servicios de telecomunicaciones y sistemas computarizados, entre otros.

**Romero y Galárraga (1997)**

**Ventajas**

- Lograr requerimientos técnicos a corto plazo.

- Flexibilidad que permite que los recursos de la empresa sean concentrados y focalizados para obtener mayores efectos.

- Permite lograr un avance competitivo, sin tener que invertir en mantenimiento en la red existente y futura.

- La empresa-cliente se libera de la carga financiera que significa el contrato de los empleados que antes ejecutaban esas funciones.

- Se "incrementan los niveles de calidad porque se identifican y eliminan la duplicidad de funciones, desinformación y transferencia de esfuerzos.

- El mayor valor agregado que se crea es que la empresa puede centrar a los trabajadores en el negocio vital de la organización.

**Desventajas**

- La adopción de Outsourcing por los efectos de una recesión económica, para reducir costos, impide el aprovechamiento de los recursos que poseen tanto el proveedor como la empresa-cliente y ello no garantiza la sobrevivencia de la empresa.

- El Outsourcing puede indicar riesgos potenciales para los beneficios de la empresa, los negocios futuros y las carreras profesionales de muchos empleados.

- No todos los servicios son susceptibles de Outsourcing.

- La empresa debe asegurarse que los empleados que son desplazados sean contratados por el proveedor, ya que estos conocen mejor que nadie los sistemas, procesos y tareas actuales.

**Menoni (1997)**

**Ventajas**

- El Outsourcing contribuye a acelerar los procesos de reingeniería y mejorar sus beneficios al enfocar la actividad de la empresa hacia sus actividades básicas.

- El Outsourcing permite compartir riesgos, atrae capital foráneo y contribuye al uso de nuevas tecnologías.

**Desventajas**

- El Outsourcing no debe ser visto como una moda, ni como un vehículo de financiamiento de una actividad.

- El valor creado puede llevar a toma de decisiones erradas sobre quién debe hacer la actividad y cuál debe ser su costo.

- Que el servicio recibido no cumpla con los estándares requeridos.

- Reducción del control de las actividades transferidas.

- Pérdida de experiencia en el manejo y desarrollo de la actividad transferida o tercerizada.

- Aumento de la dependencia de terceros.

- Restricciones de tipo legal.

- Riesgo en la calidad del servicio y tiempo de respuesta.

- Pérdida de confidencialidad.

**<u>Rincones (1997)</u>**

**Ventajas**

- Relación a largo plazo.
- Determina patrones de seguimiento.
- Determina responsabilidades.
- Determina penalidades.
- Permite crecer sin crecer.

**Desventajas**

- Resistencia al cambio de las estructuras existentes.
- Falta de confianza y compenetración.
- Desequilibrio de la relación ganar-ganar.

**<u>Newton 's T. Dictionary (1998)</u>**

**Ventajas**

- Las ventajas del Outsourcing dependerán en gran medida de los objetivos que se han determinado antes de la realización del acuerdo.

**Desventajas**

- Una vez que se ha tomado la decisión de hacer Outsourcing, la transición para volver a hacerse cargo de esa función puede ser costosa.

- El Outsourcing es una estrategia a largo plazo, pretender probar el Outsourcing crea falsas expectativas y limita los beneficios.

**f. Bases Teóricas sobre el Outsourcing.**

**Teoría de las Competencias Medulares de Prahalad y Hamel.**

"La fuente de ventaja competitiva para las empresas durante los años noventa estará en su habilidad para identificar, desarrollar y explotar sus competencias medulares"[38].

Prahalad y Hamel destacan la importancia de redefinir el negocio, con base en un nuevo modelo de organización, donde los bloques de construcción de la ventaja competitiva son las competencias medulares. Ambos autores conciben la organización como un árbol de competitividad, donde el tronco y las ramas principales son los productos medulares, las ramas pequeñas son las unidades del negocio y las hojas, flores y frutos son los productos finales. Las competencias medulares, en este modelo, son las raíces del árbol, que le proveen sustancia y estabilidad. La fuente de diferenciación y, por lo tanto, de competitividad no está en las hojas o los productos finales, sino en las competencias y productos medulares[39].

La definición de las competencias medulares no es trivial, más que asociarse con actividades específicas, relaciones entre actividades, habilidades y conocimientos, organización del trabajo y entrega de valor al cliente, son una combinación de todos estos elementos. "Las competencias medulares son áreas de destreza especializada que

[38] Prahalad, C.K. y Hamel, G. (May-Jun 1990) "The Come Competence of Corporation". Harvard Business Review.
[39] Idem.

resultan de armonizar cadenas complejas de tecnologías y actividades de trabajo, y que crean un valor único para los clientes en el largo plazo"[40]. Las competencias medulares constituyen una combinación única de gente, habilidades y conocimientos, tecnologías y recursos de los cuáles dependen el éxito de la empresa. Aunque no exista una definición única para las competencias medulares, Prahalad y Hamel ofrecen una guía para su identificación o creación, con base a tres criterios fundamentales:

En primer lugar, las competencias medulares deben proveer acceso a una amplia variedad de mercados y negocios. En segundo lugar, éstas deben contribuir significativamente a los beneficios percibidos por los clientes en los productos finales. Por último, deben ser difíciles de imitar por la competencia[41].

La idea del enfoque en las competencias medulares, la contratación en lo que mejor saben hacer las empresas, abre una opción adicional en las decisiones de hacer o comprar. La decisión de contratar algunas actividades económicas que no contribuyan con el desarrollo de las competencias medulares de la organización no debe partir del análisis de los productos finales que posee la corporación, para luego analizar las eficiencias de las cadenas de proveedores y consumidores. El análisis debe partir de la identificación de las competencias medulares de la organización, para luego discernir la posibilidad de entregar al mercado aquellas actividades que no afecten negativamente su desarrollo.

Los autores alertan sobre la posibilidad de contratar aquello que pueda constituir ventajas competitivas en productos futuros. Al considerar ciertas inversiones internas como centros de costos se puede perjudicar el desarrollo de las competencias necesarias para el futuro. Una visión de corto plazo garantiza la competitividad hoy, pero no mañana. Cuando las tecnologías fundamentales cambien y los terceros quieran participar directamente en el mercado como competidores, la línea de productos que era competitiva se vuelve vulnerable ya que no se invirtió en el desarrollo de las competencias necesarias para sostener la ventaja competitiva.

[40] Idem.

La teoría de las competencias medulares de Prahalad y Hamel, considera que la ventaja competitiva está en la diferenciación y desestima la reducción de costos.

Prahalad y Hamel proponen que el modelo de la corporación se debe sustentar en las competencias medulares que (encerradas en los productos medulares y manejadas por las unidades estratégicas de negocios) constituyen las fuentes de ventaja competitiva. La empresa debe diferenciarse y ser competitiva por sus competencias medulares y no por el rendimiento de su línea de productos. Antes de tomar la decisión de hacer o comprar se debe tener claro cuáles son las competencias medulares y los productos medulares que sirven y servirán de apoyo a la evolución de los productos finales y, por lo tanto, a garantizar la continuidad de la empresa. Sólo aquella combinación única de gente, tecnología, habilidades, conocimientos y recursos que agregan valor, que pueden aplicar a mercados diversos y que es difícil de imitar por la competencia, es la que debe integrarse a la organización. El resto podría contratarse externamente[42].

**Teoría de las Ventajas Competitivas de Michael Porter.**

"En los mercados fragmentados y globales de hoy, la única manera de que una empresa tenga un rendimiento superior al promedio de la industria, en el largo plazo, es desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo"[43]. En este sentido, las organizaciones deben seleccionar una estrategia competitiva: escoger una ventaja competitiva (bajo costo o diferenciación) y definir el alcance con el cual quiere alcanzarla (todo el mercado o un segmento).

Lo importante es según Porter que las empresas seleccionen una estrategia, la sostengan en el tiempo y creen barreras a su imitación. Una empresa que no tenga estrategia se quedará y otra que si la tiene le quitará su posición en el mercado.

[41] Idem.
[42] Idem.
[43] Porter, Michael E. (1985) Competitive Advantage: Crating and Sustaining Superior Performance. The Free Press, Nueva York.

La teoría de las ventajas competitivas constituye una herramienta útil para tomar decisiones de hacer o comprar. Aporta una visión estratégica de la decisión y una técnica para determinar las actividades relevantes por su contribución a la creación y sostenimiento de la ventaja competitiva en el tiempo. La decisión de contratación externa debe contribuir a reducir los costos o a diferenciar los productos, según el alcance competitivo[44].

**La Competitividad a través de Alianzas Estratégicas de J.L. Badaracco.**

En mercados cada vez más sofisticados y fragmentados se hace difícil dominarlo todo. Por ello las empresas han comenzado a concentrarse en lo que saben hacer mejor, para diferenciarse y asegurar su posición en los mercados de hoy y de mañana. La mayoría de las firmas alcanzan el éxito desarrollando, mejorando, protegiendo y renovando un cúmulo de conocimientos, para luego trasladarlo rápidamente al mercado en forma de productos y servicios continuamente mejorados.

"La formación de alianzas estratégicas es una manera de favorecer el desarrollo de las competencias medulares"[45]. Una empresa, al adquirir las capacidades especializadas de otra puede combinar sus destrezas para crear un nuevo conocimiento, o construir conocimientos y capacidades beneficiosas para ambas. El personal de ambas empresa debe relacionarse estrechamente para aprender, crear o reforzar sus capacidades especializadas. Adicionalmente, los enlaces de conocimiento tienen un potencial estratégico, ayudan a las empresas a renovar o crear nuevas competencias medulares.

Badaracco considera que el éxito de las alianzas estratégicas está en el proceso de aprender, crear, compartir y controlar conocimientos; para ello, lo más importante es la

[44] Idem.

[45] Badaracco, Joseph L. (1991) *"The Knowledge Link: How Firms Compete Throughout Strategic Alliances"*. Harvard Business School Press, Boston.

presencia de un liderazgo efectivo, confianza y compromiso mutuo entre las empresas que conforman la alianza. Esto no es fácil de conseguir, por cuanto los socios pueden tener objetivos diferentes y, aunque tengan capacidades complementarias, pueden negarse a compartirlas. Hay varias condiciones para que las alianzas estratégicas sean exitosas.

En primer lugar, los gerentes deben conocer las competencias medulares actuales y potenciales de la empresa, para no causar daños estratégicos. Para ello, las organizaciones deben verse como fuentes de conocimientos y las alianzas estratégicas como enlaces de conocimientos. De esta manera, cada una aprende y crece con el conocimiento de la otra.

Badaracco describe dos tipos de enlaces: tácticos y estratégicos.

- Los enlaces tácticos pueden ayudar a una empresa a construir nuevos conocimientos en un área limitada de sus operaciones.

- Los enlaces estratégicos son cuando una empresa crea una multitud de enlaces con clientes proveedores, y otras organizaciones, logrando que las alianzas se fortalezcan y apoyen los objetivos a largo plazo de la empresa.

Las alianzas son, según Badaracco arreglos que difuminan las fronteras (administrativas, financieras, sociales y contractuales) de las firmas y permiten el flujo del conocimiento entre ellas. En este sentido los enlaces de conocimientos son tratos y políticas operativas a través de las cuales las organizaciones comparten autoridad administrativa, forman redes sociales, aceptan propiedades conjuntas y reemplazan contratos específicos por contrato abierto. Para que la alianza constituya un enlace de conocimiento, su objetivo primordial debe ser aprender y crear conocimientos.

En segundo lugar, los gerentes deben considerar una amplia gama de alianzas. De esta manera se pueden expandir las oportunidades para la construcción de nuevas competencias medulares. Este proceso incluye la selección de los socios, la selección de

las actividades que van a realizar y el tipo de relación (por ejemplo, arreglos flexibles a largo plazo basados en la confianza mutua).

En tercer lugar, antes de llevar cargo la alianza, se deben comprender los valores, compromisos y capacidades del socio potencial, el socio debe contar con una combinación de habilidades y conocimientos, tecnología, fortaleza financiera y talentos. La alianza debe reforzar estas características.

En cuarto lugar, se debe tener presente el riesgo de oportunismo, ya que los socios al igual que cooperan pueden competir entre sí.

En quinto lugar, se debe evitar la excesiva dependencia, es decir, las empresas deben suplementarse y mejorar sus conocimientos, más que considerarlos sustitutos del desarrollo interno. Badaracco propone que se realicen varias alianzas similares, para evitar la expropiación de capacidades claves.

En sexto lugar, entre los socios debe existir confianza y comunicación abierta.

En séptimo lugar, las organizaciones deben cambiar su estructura de incentivos, estar más abiertas y apoyar el aprendizaje.

Por último, las alianzas deben ser lideradas y no manejadas. Los gerentes deben saber manejar el propósito, la importancia y la legitimidad de la alianza.[46]

El enfoque de las alianzas estratégicas como lazos de conocimiento presentan una alternativa válida a la típica relación contractual entre dos empresas que buscan su propio beneficio. En este caso, la relación se basa en un lazo de confianza y compromiso donde ambas partes comparten y desarrollan sus conocimientos en busca de beneficio conjunto. En esta era del conocimiento, cada empresa se especializa en algo en particular y la

[46] Idem.

posibilidad de formar alianzas estratégicas es una vía para el fortalecimiento de sus competencias medulares y para la creación de nuevas competencias.

**El Outsourcing como una Alianza Estratégica de Ramón Rosales.**

La tendencia del Outsourcing es hacia la alianza estratégica como es evidencia en el planteamiento de Ramón Rosales.

"...la decisión del Outsourcing entra dentro del proceso de formulación de la estrategia de la empresa, si se competirá en costos, el Outsourcing será un elemento importante dentro de la estrategia al buscar proveedores con los cuales se puedan establecer acuerdos de largo plazo y estimular la continua reducción de costos ". "Cuando la estrategia genérica consiste en generar valor, el Outsourcing también puede ser un elemento importante de la estrategia o, incluso, convertirse en la estrategia específica. En el primer caso, la decisión del Outsourcing puede adoptarse para aquellas actividades que no son esenciales para la creación de valor y que permitirán a la empresa no abusar de los precios en la diferenciación ante los clientes. Y cuando el Outsourcing se convierte en la estrategia propiamente dicha, la cual soportará o desarrollará la ventaja competitiva a través de la diferenciación de valor, entonces corresponderá prácticamente a una alianza estratégica entre la empresa-cliente y su proveedor"[47].

**g. Tendencias de Recursos Humanos hacia el Outsourcing.**

**Outsourcing en Recursos Humanos**

"Muchas compañías han estado contratando firmas externas para la ejecución de varios de sus servicios. En la actualidad, Recursos Humanos está sacando provecho del Outsourcing en muchas funciones, desde lo cotidiano hasta lo estratégico. En este proceso muchos profesionales están ahorrando dinero y tiempo mientras que mejoran su

[47] Rosales L., Ramón (1996) "Outsourcing: ¿Concepto, Estrategia o Alianza de Valor Agregado?".

eficiencia"[48]. Esto se evidencia en Rochester, donde el Outsourcing ocupa el número 10 en una lista de las tendencias de la industria actual según Wisconsin based Runzheimer International´s[49].

"Algunas organizaciones están utilizando el Outsourcing para rediseñar sus departamentos de recursos humanos y algunas funciones, con el objeto de satisfacer en mayor medida las necesidades de los clientes; tanto interna como externamente. Aunque algunos analistas de negocios dicen que ceder una función a una compañía externa no es siempre la mejor solución. Sin embargo, profesionales en recursos humanos están encontrando que en el momento correcto, ellos pueden mejorar eficiencia, ahorrar dinero y mejorar la calidad de sus servicios"[50]. Además el Outsourcing en las funciones de recursos humanos, han sido una de las tendencias más utilizadas entre las compañías en los últimos 3 a 5 años, según Tom Brindisi, Presidente de Lutherville-based Brindisi Search[51].

Según el informe del estudio realizado por Expatnate Human Resource Outsourcing en 1996, que refleja las respuestas de 313 grandes profesionales de recursos humanos, que representan a 280 compañías de Estados Unidos y Canadá; más de la mitad de los entrevistados, es decir, el 56 %, creen que el Outsourcing en la administración global de recursos humanos es una tendencia a largo plazo, el 28 % considera un aumento del Outsourcing en ciertas funciones dentro de sus compañías durante el último año, y el 44 % esperan aumentos futuros. Aunque el 17 % de las compañías entrevistadas consideran al Outsourcing de la administración global de los recursos humanos de forma total, en la actualidad solo el 4 % lo realiza así. Sin embargo esto representa un 50 % de aumento en el estudio con relación al último año.[52]

[48] Laabbs, Jennifer J. (1993) "Why Human Resources is turning to Outsourcing". Personel Journal (PEJ), Vol. 72, Issue 9, Estados Unidos. Pág. 92.
[49] Idem.
[50] Idem.
[51] Stipe, Suzanne (1997) "Outsourcing: Lending a Hand". The Business Journal. www.cgi.amcity.com.
[52] Expatriate Human Resource Outsourcing (1996) *"More companies consider Outsourcing"*. www.relojournal.com

"Actualmente, los profesionales en recursos humanos comienzan a observar los beneficios de ceder algunas funciones a firmas externas. Por ejemplo: reclutamiento, comunicación de beneficios al personal, diseño de un plan de beneficios, servicios de jubilación y un archivo de los servicios prestados a recursos humanos"[53].

**Razones para Realizar el Outsourcing en Recursos Humanos**

Según el informe del estudio de Expatriate Human Resource Outsourcing, antes mencionado, las principales razones para realizar Outsourcing en recursos humanos son:

- Refuerzan la especialización 54 %
- Mejora la calidad del servicio 49 %
- Reducción de personal 49 %
- Mejoramiento de los procesos 41 %
- Reducción de los costos 41 %

"Según un reciente estudio elaborado por Hewitt Associates, fué citada la razón más común para el Outsourcing y esta fué ahorrar tiempo. Otras razones para el Outsourcing son: contratar a un experto especialista, ahorrar costos administrativos, evitar la contratación de más personal administrativo, minimizar las disputas sobre la administración de los beneficios, poder competir mejor con la creciente complejidad de la administración de beneficios, mejorar los servicios a los empleados, evitar el gasto en el aumento de los sistemas o procesos administrativos así como el enfocamiento en lo que en realidad es la esencia o meta del negocio. Generalmente, estas funciones reflejan la importancia de igualmente realizar el Outsourcing de otras funciones de los recursos humanos"[54].

[53] Laabbs, Jennifer J. (1993) "Why Human Resources is turning to Outsourcing". Personel Journal (PEJ), Vol. 72, Issue 9, Estados Unidos. Pág. 92.
[54] Idem

"Expertos sugieren que una compañía antes de realizar Outsourcing debe estar clara acerca de sus metas a corto y largo plazo. Un estudio realizado por Towers Perrin en 1992, resalta las razones por las cuales una compañía escoge realizar un Outsourcing:

1. Necesidad de enfocamiento en la esencia o razón principal del negocio: Algunas compañías desean emplear el apreciado tiempo de su gerencia en los verdaderos asuntos de sus negocios.
2. Costo y Calidad: Ciertas compañías asumen que una consultora puede hacerlo mejor y más económicamente que haciéndolo ellos mismos.
3. Posibilidad de mejorar su tecnología: Compañías con no tan sofisticadas capacidades de automatización poseen una mayor tendencia al Outsourcing que compañías con mejores tecnologías y capacidades de automatización.

**¿ Cuál es otra razón por la cual recursos humanos tiende al Outsourcing?**

La presión de trabajo del departamento de recursos humanos está creciendo cada vez más y sin límite a la vista. Según la encuesta de Olsten, más de ocho de diez entrevistados declaran que su presión de trabajo ha ido aumentando a lo largo de los años. Frecuentemente, el aumento de trabajo no tiene mucho que ver con planificación estratégica.

En una reciente publicación de HRM News, Reuben A. Larson, Director de Planificación de Recursos Humanos y Sistemas en 3M Co. recomienda el rediseño; de esta manera, los recursos humanos no emplearían tiempo en los problemas de empleados o deberes administrativos. Según Larson, el personal gerencial debería comenzar a resolver los problemas de los empleados y todas las tareas de recursos humanos deberían ser eliminadas, automatizadas o bajo Outsourcing "[55].

[55] Idem

"Los expertos dicen que las compañías deben estar seguras de sobre el porque realizar el Outsourcing. No sólo porque sea popular o parezca fácil de hacer. Por ejemplo, algunas compañías realizan Outsourcing de sus servicios temporales con la finalidad de no ser legalmente responsables en la contratación de empleados en sus nóminas"[56]

"Otras compañías no están totalmente convencidas de que todas las funciones de recursos humanos deban ser cedidas a una compañía externa.

Levi´s Strauss & Co sólo cede el procesamiento de reclamos médicos y mantener el record de los mismos al igual que otras pocas actividades de recursos humanos de manera creciente.

¿La razón? "Nadie me ha mostrado un grupo externo que pueda proveer nuestros servicios como nosotros lo hacemos" dice Reese Smith, Director de Beneficios del Empleado. Actualmente. Smith está considerando los pro y los contra del Outsourcing en otras áreas. Smith no está solo en sus ideas. Muchas personas en recursos humanos se preguntan los beneficios que el Outsourcing les podría brindar. Y, otros debido a su curiosidad, realizan el Outsourcing de varias funciones"[57].

"A continuación encontramos lo que algunas compañías están haciendo y la razón.

- **Outsourcing puede ahorrar dinero y ayuda a enfocar energía y recursos.**

Según un reciente estudio realizado por Lincolnshire, en Hewitt Associates: Las experiencias de las compañías en el Outsourcing, el tiempo es la razón principal por el que las compañías desean realizarlo. Más de un tercio de las compañías entrevistadas expresaron que la razón más importante en considerar el Outsourcing era la cantidad de tiempo que podrían ahorrar.

[56] Idem

Debido al constante incremento de los detalles y el mantenimiento de los registros o récords de recursos humanos, muchos profesionales de personal están interesados en prescindir de esa carga de tareas y de esta manera, concentrarse en sus metas primordiales .

- **Outsourcing puede reducir los costos.**

La actual doctrina de las compañías es hacer más y gastar menos. En algunos casos inclusive se le exige a recursos humanos hacer dinero. Según Dole de Coopers & Lybrand, la idea del Outsourcing es crear nuevos caminos que se encuentren en el lado de la ganancia de la ecuación más no en el lado del costo de la ecuación. Por otro lado, encontramos que IBM ubicada en New York, realizó el Outsourcing de sus propias funciones de recursos humanos con la creación de Workforce Solutions en 1.992, la cual vende servicios de recursos humanos tanto internamente a IBM como a otras organizaciones. Un artículo en el Bussines Week, señala que IBM alcanza un ahorro de 45 millones al año al ceder todas las funciones del departamento de servicios a otra compañía.

- **Outsourcing mejora la eficiencia.**

La compañía Frito Lay, ubicada en Dallas ha cedido ciertas funciones de recursos humanos incluyendo reportes de accidentes, calificación de pruebas realizadas por aspirantes para ingresar en la compañía, la administración de recompensas, la nómina y está en el proceso de incluir la reubicación. Carl Nielson, Gerente de Recursos Humanos dice que todo esto ha contribuido a mejorar la eficiencia y el real enfoque de recursos humanos.

- **Outsourcing mejora la calidad.**

[57] Idem

La calidad del servicio fue la razón primordial por la cual Lilian Gorman, Vicepresidente de Recursos Humanos en Interstate Bancorp ubicado en Los Angeles, realizó el Outsourcing de todas sus funciones de beneficios al empleado en 1992.

En 1.991, el First Interstate pasó por una reestructuración corporativa, con 996 oficinas en 13 estados. La compañía decidió centralizar muchas de sus funciones que estaban duplicadas. El Departamento de Recursos Humanos fué el primero en ser analizado sobre cual era la manera en que el mismo podría hacer las cosas mejor y con menos dinero. Como resultado, el grupo de Recursos Humanos creó el Centro de Servicios al empleado ubicado en Phoenix, para realizar todas las tareas administrativas.

Dicho Centro contrató 75 personas desde especialistas hasta representantes de recursos humanos. El grupo igualmente creó el R&D Center en Los Angeles, el cual originalmente poseía 40 profesionales en recursos humanos encargados de la planificación de planes de beneficios.

Gorman explica que no cedieron las funciones administrativas a una compañía externa debido a que pensaron que por ser un banco; eran autosuficientes para realizar dichas funciones. Pero, al observar las actividades que realizaban en el Centro R&D, se dio cuenta que malgastaban mucho dinero en actividades administrativas y les quedaba poco tiempo para realizar sus verdaderas funciones de planificación de beneficios.

Entonces, Gorman decidió disminuir el personal de R&D en un 40% y enviar la mayoría de las operaciones administrativas al grupo Phoenix. Luego, también se dió cuenta que este grupo no empleaba todo su potencial en el diseño de dichos planes; por lo difícil que era mantenerse actualizado con tantos cambios legales, reglas, etc. que contemplaba la materia. Y, porque sólo podía contratar a un experto en jubilaciones o casos médicos, el grupo empleaba mucho tiempo manteniéndose informado y poco tiempo siendo proactivos.

Por tales razones, Gorman en 1992 contrató los servicios de Towers Perrin para llevar la parte de los beneficios y servicios correspondientes. Gorman disminuyó el personal interno encargado de los beneficios de 8 personas a 1 sola. Igualmente, realizó el Outsourcing a Towers Perrin de las funciones relacionadas con los beneficios ¿ Por qué lo hizo? Para mejorar la calidad, primordialmente, dijo Gorman e igualmente para estar seguros de gastar el dinero correctamente"[58].

**Algunos Estudios Realizados de Outsourcing en Recursos Humanos en Venezuela.**

AUTOR (ES): ESPARRAGOZA D., Rebeca M. y GÓMEZ B., María M. AÑO: 1997.

TÍTULO: "Outsourcing como Estrategia Gerencial Aplicado al Área de Recursos Humanos en Organizaciones Ubicadas en el Distrito Federal y el Estado Miranda"

CONCLUSIONES:

- De las organizaciones estudiadas el 21/21 se interesa en implantar un proceso de Outsourcing en recursos humanos, por una serie de necesidades básicamente orientadas a los ámbitos: económicos, estratégico externo, estratégico interno y financieros.
- El Outsourcing en recursos humanos es capaz de generar a la organización valor agregado que implica: reducción de costos, contar con expertos en recursos humanos, acceder a mayor tecnología y facilitar el enfoque en lo que es el núcleo competitivo del negocio.
- Se identificó que el Outsourcing en recursos humanos puede ocasionar impactos organízacionales a mediano y/o largo plazo.
- Según los gerentes se debe realizar el Outsourcing en los subsistemas de recursos humanos que no sean de importancia central para el negocio, y

[58] Laabbs, Jennifer J. (1993) "Why Human Resources is turning to Outsourcing". Personel Journal (PEJ), Vol. 72, Issue 9, Estados Unidos. Pág. 93-100.

además un alto nivel de satisfacción con respecto a realizar el Outsourcing en los subsistemas de recursos humanos; va a dar como resultado una actitud positiva hacia la implantación de Outsourcing.

- Se identificó la presencia en el mercado de proveedores de Outsourcing en cada uno de los subsistemas de recursos humanos, encontrando una concentración mayor en los proveedores de adiestramiento, reclutamiento y selección.
- Cada uno de los subsistemas de recursos humanos, poseen ciertos factores que influyen a la hora de tomar la decisión de Outsourcing.

AUTOR (ES): MARCHAN J., Laura y QUINTERO W., Patricia. AÑO: 1996.

TÍTULO: "La Subcontratación (Outsourcing) de los Procesos de Recursos Humanos, en las Empresas de la Zona Metropolitana de Caracas, basada en el Modelo Diagnóstico Propuesto por: G. Milkovich y J. Boudreau".

CONCLUSIONES: De la misma manera como se realiza la subcontratación en áreas de staff o asesoras y en las áreas de servicios generales de las empresas, como fué anteriormente demostrado, también pudimos apreciar que el área de recursos humanos, como función asesora de las empresas, y considerada como una función de costos tiende a ser Subcontratada.

### 3. El Outsourcing como una estrategia Gerencial

La mayoría de las organizaciones pueden potenciar sustancialmente sus recursos a través de la aplicación del Outsourcing estratégico, creando unas cuantas actitudes básicas bien seleccionadas, que sean importantes para los clientes en los que las empresas pueden ser las mejores, centrando en ellas la inversión y la atención de la dirección. Existen siempre algunos riesgos inherentes a la subcontratación pero también hay riesgos y costos en el abastecimiento interno; cuando las empresas enfocan este punto desde una perspectiva estratégica pueden superar dichos costos; "Cuando

combinan inteligentemente su actitud básica con los métodos de subcontratación consiguen mejores rendimientos de capital, un menor riesgo, una mayor flexibilidad y un mayor grado de respuesta a las necesidades del cliente, y todo ello a un menor costo"[59].

**a. Porque utilizan el Outsourcing las Empresas**

Si aceptamos como punto de partida el hecho de que el mercado se está haciendo cada vez más competitivo y que la economía mundial ha cedido un creciente paso a la globalización y el desarrollo de las comunicaciones, observamos que los factores que ejercen presión sobre las empresas son muy variados. Entre ellos destaca: la fuerte competencia entre entidades que luchan por los mismos clientes, el estrechamiento de los márgenes financieros, el papel preponderante de la tecnología, la universalización o globalización de los mercados; y del lado del sector público podemos observar la importancia que el ciudadano le dá a la calidad y la eficiencia; lo que lleva a una necesaria planificación y responsabilización de todas las actividades y en suma la necesidad de transmitir una imagen de sus servicios a los clientes. Dada la dificultad de responder de un día para otro a los cambios requeridos por los mercados, e incluso la dificultad en adivinar hacia donde tenderá la demanda, será necesario centrarse, más que identificar y desarrollar productos, en identificar y desarrollar las competencias que permiten a las organizaciones superar a sus competidores. Esta idea es una de las directrices de la estrategia del Outsourcing.

"Es desde esta concepción, cuando se entiende perfectamente el concepto del Outsourcing, que las empresas pueden llevar a cabo, delegando en organizaciones externas aquellas funciones de negocio en las que no han decidido cultivar estas competencias claves, cediendo dichas funciones a otras organizaciones especializadas"[60].

[59] Item Queen. "El Outsourcing estratégico" Harvard Bussines # 67. Julio - Agosto 1995. Pag. 54.
[60] Rueda, Basilio (1995) "Outsourcing De La Acción Táctica A La Iniciativa Estratégica". Harvard DEUSTO Review, Bilbao, Pág. 85.

El valor que ha adquirido el Outsourcing en las empresas viene dado por su aplicación a diversos procesos periféricos del negocio, contribuyendo al desarrollo de dichas funciones, así como añadiendo valor al resultado que se espera de dichas funciones en las organizaciones. Desde el punto de vista estratégico, el Outsourcing facilita la flexibilización de la gerencia y el uso de los recursos de una manera más óptima; existen diversos factores internos y externos que se relacionan directamente con la decisión de aplicación de esta práctica. Entre los factores internos encontramos: los específicos de los procesos de producción existentes en muchas industrias; en muchos países las organizaciones tratan de reducir sus costos de producción, concentrando sus recursos en sus actividades nucleares y contratando del exterior las actividades periféricas. El deseo de los empresarios por garantizar un trabajo estable para sus empleados; delegando aquellos tipos de trabajo, que desde el punto de vista económico son más vulnerables[61].

Desde una perspectiva más negativa algunos empresarios tratan de eludir algunas obligaciones impuestas por la legislación laboral mediante el Outsourcing.

Entre los factores externos que contribuyen al uso del Outsourcing destacan: las fluctuaciones de la demanda de productos y mercancías propias de la economía, las cuales a medida que van generando mayor incertidumbre, propugnan a los empresarios a optar por la decisión de la subcontratación, combinándolos con lo de los trabadores internos, "Para algunos empleadores, el trabajo en un régimen de Outsourcing es un elemento fundamental de la flexibilidad del mercado de trabajo, de centralización y especialización de la producción, así como la aparición de nuevas tecnologías y modelos de organización del trabajo, gracias al cual pueden adaptarse en un ambiente económico cada vez más competitivo y mundializado"[62].

[61] Esparragoza D., Rebeca M. y Gómez B., Maria M (1997) *"Outsourcing como Estrategia Gerencial Aplicado al Área de Recursos Humanos en Organizaciones Ubicadas en el Distrito Federal y el Estado Miranda"*. UCAB Tesis de Grado. Caracas. No publicado.
[62] Idem.

**b. Enfoques actuales de la gerencia a nivel mundial relacionadas con el Outsourcing.**

Bajo el entorno en el que se mueve la actividad empresarial determinado por cambios tecnológicos contundentes, la globalización del mercado, así como los cambios radicales en el rediseño de las organizaciones, las empresas han focalizado su visión de negocios hacia una mayor atención al cliente y un esfuerzo por establecer y superar las expectativas del mismo, en relación al producto o servicio que le prestamos. Por lo tanto, "se ha dicho que una organización orientada al cliente debe ser flexible. Y la flexibilidad está directamente relacionada con la organización por procesos y no por funciones, criterio fundamental en los planteamientos de la primera revolución industrial (la división del trabajo)"

- **El Outsourcing y la Reingeniería:** la reingeniería de procesos de negocios se define como la reconsideración total y rediseño radical de los procesos del negocio, para conseguir mejoras drásticas en los indicadores de costos, calidad y servicio[63]. Reingeniería y Outsourcing son dos respuestas distintas a la necesidad de renovación de las organizaciones, derivadas de la fuerte presión, que los cambios de los mercados ejercen sobre las empresas. Para cumplir con este propósito las empresas deben actuar sobre los tres grandes componentes de la gestión empresarial: a) los precios buscando nuevas tecnologías y eficiencias para garantizar la máxima contribución a la misión empresarial, b) las personas cuya función y continuo desarrollo es pieza angular de todo proceso de transformación empresarial, y c) la tecnología que cada vez supone un componente de mayor peso en la empresa, y de cuya aplicación, acertada o no, depende el éxito de dicha clasificación[64].

- **Outsourcing y Reducción de Estructuras (Downsizing)**: el downsizing es la reducción planificada de puestos y cargos en una organización. Implica la

[63] Córdova. Adjunto A. (May/Jun. 95) *"Más allá de los Diseños del Proceso"* Harvard # 66,Pag 61.

eliminación de tareas y funciones, niveles jerárquicos, unidades organizacionales e incluso líneas de producto. Una de las razones principales para la implementación del downsizing es la imperiosa necesidad de las organizaciones por incrementar su competitividad en los mercados; y siendo esta una de las principales ventajas que aporta el Outsourcing, se puede ver la relación de ambos enfoques.

- **Outsourcing y Flexibilización Laboral:** la flexibilización es un género de estrategia empresarial que tiene por objeto capacitar a la empresa para responder a cambios en las condiciones de los mercados a menor costo en términos de capacidad ociosa o tiempo de ajustes de personal, maquinarias y equipos. Existen dos tipos fundamentales de flexibilización, Flexibilización Interna o Funcional, basada en la polifuncionalidad de los trabajadores, la cual permite rotarlos internamente y asignarlos entre puestos, facilitando así la optima utilización de la máquina y el equipo. Flexibilización Externa, que está fundamentada en la inexistencia de relaciones permanentes con el empleador: ya sea por la inexistencia de contratos de trabajo por tiempo determinado, trabajo de media jornada, etc. o directamente por la existencia de una relación de Outsourcing.

[64] Rueda, Basilio (1995) "Outsourcing De La Acción Táctica A La Iniciativa Estratégica". Harvard DEUSTO Review, Bilbao, Pág. 90.

# CAPITULO III

# MARCO METODOLOGICO

## Tipo de Investigación

El presente estudio ha sido definido como exploratorio-descriptivo, el estudio exploratorio "es aquel que se efectúa sobre un tema u objeto poco conocido o estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto"[65]; mientras que el descriptivo "busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis", "... los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver"[66], por esto se pretende realizar un diagnóstico de las áreas funcionales de Recursos Humanos delegadas en Outsourcing y conocer cuáles de estas funciones tienden a ser delegadas con mayor frecuencia.

Como ninguna investigación parte de cero, todas suponen una primera fase exploratoria. "Estos estudios exploratorios sirven para <<preparar el terreno>> y generalmente anteceden a otro tipo de investigación por lo que sólo en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos"[67].

La fase exploratoria consistió en:

- Consultar y recopilar información sobre la Gestión de Recursos Humanos y su rol dentro de las Organizaciones y Empresas, así como sus áreas funcionales de aplicación. Para esto fue necesario realizar una revisión de diferentes bibliografías relacionadas con este tema, por lo que se acudió a bibliotecas de Universidades de Caracas y se consultaron diversas páginas electrónicas especializadas.

Tesis de Grado USB. No publicado, Pág. 2-3.

[65] Arias, Fidias G. (1997) "Proyecto de Investigación: Guía para su Elaboración". Editorial Episteme C.A., Caracas, Pág. 48.

[66] Hernández S, Roberto Fernández C.; Carlos Baptista L; Pilar, (1991). "Metodología de la Investigación". McGraw-Hill, Mexico. Pág. 57.

[67] Ibídem, pág. 59.

- Consultar y recopilar información sobre el Outsourcing, sus características, sus bases teóricas, sus tendencias, y sus aplicaciones dentro de la Gestión de Recursos Humanos. Igualmente fue necesario realizar consultas exhaustivas de medios bibliográficos y de investigaciones acerca de este tema, por lo que se acudió a bibliotecas de Universidades de Caracas y se realizaron búsquedas de páginas electrónicas especializadas.

- Consultar a diferentes profesionales conocedores del tema del Outsourcing en la Gestión de Recursos Humanos, para que nos aportaran algunas ideas sobre el enfoque que debería tener el estudio.

Esta fase exploratoria permitió delimitar y formular el problema de investigación, y elaborar el marco teórico.

**Diseño de Investigación**

El estudio propuesto se adecúa a los propósitos de la **Investigación de Campo No Experimental de tipo Transeccional Descriptiva**. Es de campo porque "consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna"[68]. Es no experimental, porque "se realiza sin manipular deliberadamente variables", "... la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlo", "... en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador"[69]. Es transeccional descriptiva, porque " se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento

[68] Arias, Fidias G. (1997) "Proyecto de Investigación: Guía para su Elaboración". Editorial Episteme C.A., Caracas, Pág. 50.
[69] Hernández S, Roberto Fernández C.; Carlos Baptista L; Pilar, (1991). "Metodología de la Investigación". McGraw-Hill, Mexico. Pág 60.

dado" y además "tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores que manifiestan una o mas variables"[70].

Pasos del Diseño:

- Revisión bibliográfica de estudios previos similares, de artículos de periódico; de libros, revistas y páginas de Internet.
- Descripción de la Gestión de Recursos Humanos y Sus Áreas funcionales de Aplicación.
- Descripción del Fenómeno del Outsourcing y su aplicación en la Áreas de Recursos Humanos.
- Diseño del instrumento de recolección de datos, en función de los objetivos que nos planteamos en el presente estudio, donde pretendemos realizar un **Diagnóstico de las Áreas Funcionales de Recursos Humanos delegadas en Outsourcing**.
- Validación del instrumento.
- Aplicación del instrumento.
- Tabulación y procesamiento de datos.
- Análisis de los resultados.
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones.

[70] Ibidem, Pág. 61

**Unidad de Análisis.**

En la presente investigación la unidad de análisis objeto de observación o estudio, **son aquellas personas dentro de la organización que llevaron a cabo o ejecutaron el proceso de Outsourcing**, es decir, aquellas que trabajan en organizaciones que fueron objeto de Outsourcing.

**Población y Muestra**

Se entiende por población o universo "la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desea investigar y de la cual se estudiará una fracción (la muestra) que se pretende que reúna las mismas características y en igual proporción"[71]. En el caso que nos ocupa, la población de estudio es finita y está constituída por grandes empresas del área Metropolitana de Caracas, que han delegado funciones de la gestión de Recursos Humanos en Outsourcing.

Una muestra "es una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo mas exactamente posible"[72]. Por las características de la presente investigación la muestra es de tipo no probabilística o intencional ya que "la elección de los sujetos no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores"[73].

En este caso una muestra no probabilística es adecuada pues se trata de un estudio con un diseño de investigación exploratorio; es decir, no es concluyente, sino que su objetivo es documentar ciertas experiencias.

[71] Ander-Egg, Ezequiel (1983): "Técnicas de investigación social". Editorial Humanitas, Colección Guidance, G5, Argentina; Pág. 179.
[72] Balestrini A, Miriam (1997): "Como se elabora el proyecto de Investigación". B.L. Consultores Asociados, Caracas, Venezuela. Pág. 128.
[73] Hernández S, Roberto Fernández C.; Carlos Baptista L; Pilar, (1991). "Metodología de la Investigación". McGraw-Hill, Mexico. Pág. 100.

La muestra, como hemos adelantado anteriormente fue conformada por un grupo de empresas intencionalmente seleccionadas; este responde a los siguientes criterios de selección:

a) Grandes Empresas: siendo consideradas todas aquellas empresas que posean un numero mayor de 100 personas ocupadas, según clasificación de la OCEI.

b) Localización de las empresas: se consideró el área Metropolitana de Caracas, la cual se encuentra conformada por los municipios de Chacao, Libertador, Baruta, Sucre para la realización de la presente investigación.

c) Existencia de la implementación de Outsourcing en alguna de las funciones de la gestión de Recursos Humanos: esto quiere decir que para la realización de la presente investigación es necesario que exista dentro del Departamento de Recursos Humanos la delegación en una organización externa (tercero) de determinadas funciones de la gestión de Recursos Humanos.

d) Ramo Económico: aquellas compañías que pertenezcan a las siguientes Áreas de actividad económica:

- Consumo Masivo
- Farmacéuticas
- Tecnología y Telecomunicaciones

**Definición y Operacionalización de la Variable**

En el proceso lógico de la operacionalización de la variable se siguieron los siguientes procedimientos; Definición Nóminal significado que ha de otorgársele a la variable de estudio, la Definición Real (descomposición del concepto original en las dimensiones que lo integran) con la enumeración de sus dimensiones y la Definición

Operacional (implica seleccionar los indicadores contenidos, según el significado otorgado a través de sus dimensiones, de la variable en estudio) con la selección de sus indicadores[74].

1) Variable

Al pretender realizar un diagnóstico de las Áreas funcionales de Recursos Humanos delegadas en Outsourcing, identificamos como variable de estudio:

- Funciones de la gestión de Recursos Humanos delegadas en Outsourcing.

A través del análisis y estudio de esta variable podremos alcanzar nuestros objetivos planteados, conociendo las funciones que se delegan con mayor frecuencia así como conocer en que medida se delegan, determinar las razones, conocer los resultados en función de beneficios y riesgos; y si la utilización de esta estrategia se ha incrementado o disminuido en los últimos 3 años.

2) Definición Nóminal

- "Funciones de la gestión de Recursos Humanos delegadas en Outsourcing". La gestión de Recursos Humanos puede ser definida como: "El sistema administrativo que tiene por objeto el obtener, aplicar, mantener, controlar y desarrollar los recursos humanos al servicio de la organización; de manera que contribuyan a alcanzar, a satisfacción, sus objetivos y que lo logren con un alto grado de moral y sentido de realización personal"[75]. Las tareas más o menos genéricas de la Gerencia de Recursos Humanos son: diseñar, establecer y controlar las políticas, normas y procedimientos en materia de personal,

[74] Balestrini A, Miriam (1997): "Como se elabora el proyecto de Investigación". B.L. Consultores Asociados, Caracas, Venezuela. Pág. 150.
[75] Larrañaga, Juan C. (Nov. 1996). "Modelo de Gerencia de Recursos Humanos", revista ANRI, Año 34, #2.

facilitando las siguientes funciones: selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad y comunicaciones.

El Outsourcing lo podemos definir como: "modalidad de contratación de servicios o de obra, en la cual la empresa Contratante entrega a una empresa Contratista la responsabilidad de: ejecutar una labor, producir un material, o realizar un servicio que normalmente ella haría con sus propios elementos tanto materiales como humanos y con una tecnología que domina y que está dispuesta a transferir a la empresa contratista"[76]; o "Es el proceso mediante el cual una empresa hace arreglos con otra para implementar y manejar un departamento o función especifica de la empresa"[77].

En resumen podemos definir Nóminalmente "Funciones de la gestión de Recursos Humanos delegadas en Outsourcing" como el ceder a un tercero algunas de las funciones (anteriormente mencionadas) que se derivan de la gestión de Recursos Humanos.

3) Definición Real

Para realizar una definición real de nuestra variable desglosaremos las diferentes funciones de la gestión de Recursos Humanos, ya que estas representarán nuestras dimensiones operacionales:

- **Captación de los Recursos Humanos:** implica ceder a un tercero todas o algunas de las funciones referentes a la Investigación del Mercado Laboral, Reclutamiento de Personal, Selección de Personal y la Inducción del Personal a la Organización.

[76] Fossa, Crhistian (2001). "El Outsourcing en Venezuela", Material preparado para la cátedra de Enfoques Actuales de Gerencia Industrial, Pág. 1.
[77] Laabbs, Jennifer J. (1993) "Why Human Resources is turning to Outsourcing". Personel Journal (PEJ), Vol. 72, Issue 9, Estados Unidos. Pág. 16, (traducción Gioconda Rangel).

- **Desarrollo de los Recursos Humanos:** implica ceder a un tercero todas o algunas de las funciones referentes al Adiestramiento y Formación de Personal, Entrenamiento de Personal, Planificación de Carrera y Desarrollo de Personal.
- **Remuneración de los Recursos Humanos:** implica ceder a un tercero todas o algunas de las funciones referentes a la Administración de Salarios, Administración de Beneficios, Administración de Nómina, Evaluación de Personal, Análisis y Descripción de Cargos.
- **Control de los Recursos Humanos:** implica en ceder a un tercero todas o algunas de las funciones referentes al Registro del Personal, Sistemas de Información, Outplacement y Auditoría.
- **Otros:** implica ceder a un tercero todas o algunas de las funciones referentes a la Seguridad Industrial, Desarrollo Organizacional y Medición del Clima Laboral.

4) Operacionalización

| Definición Nóminal | Definición Real (Dimensiones) | Definición Operacional (Indicadores) | Items |
|---|---|---|---|
| **Funciones de la gestión de Recursos Humanos delegadas en Outsourcing.**<br><br>"Ceder a un tercero algunas de las funciones (que se derivan de la gestión de Recursos Humanos" | 1. Captación de los RR.HH.<br>• Investigación del Mercado Laboral.<br>• Reclutamiento de Personal.<br>• Selección de Personal.<br>• Inducción de Personal. | | a) ¿Ha delegado su empresa Funciones de la Gestión de RR.HH en Outsourcing?<br><br>b) ¿En qué Areas funcionales de RR.HH se ha implementado el Outsourcing dentro de su Empresa? |
| | | Existencia de delegación de tales funciones. | c) ¿En Cuáles funciones del Area de Captación?<br><br>d) ¿En qué medida han sido delegadas?<br>d.1) ¿Qué se delegó realmente?<br>d.2) ¿En qué porcentaje fué delegada esta Area?<br><br>e) ¿En qué niveles de la empresa se han delegado tales funciones?<br><br>f) ¿Cuándo fueron delegadas estas funciones? |
| | | Razones que sustentan la delegación. | g) ¿Cuáles son las Razones por las que han decidido delegar tales funciones? |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | Resultados de la delegación.<br>• Beneficios<br>• Inconvenientes | h) En términos de los objetivos inicialmente planteados por su Empresa ¿Cómo definiría los resultados del Outsourcing?<br>h.1)¿Por qué?<br>i) ¿Cuáles han sido los Beneficios que le ha generado a su Empresa la aplicación del Outsourcing?<br>j) ¿Cuáles han sido los Inconvenientes que le ha generado a su Empresa la aplicación del Outsourcing? |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | 2. Desarrollo de los RR.HH.<br>• Adiestramiento y Formación de Personal.<br>• Entrenamiento de Personal.<br>• Planificación de Carrera.<br>• Desarrollo de Personal. | Existencia de delegación de tales funciones. | a) ¿Ha delegado su empresa Funciones de la Gestión de RR.HH en Outsourcing?<br><br>b) ¿En qué Areas funcionales de RR.HH se ha implementado el Outsourcing dentro de su Empresa?<br><br>c) ¿En Cuáles funciones del Area de Desarrollo?<br><br>d) ¿En qué medida han sido delegadas?<br>d.1) ¿Qué se delegó realmente?<br>d.2) ¿En qué porcentaje fué delegada esta Area?<br><br>e) ¿En qué niveles de la empresa se han delegado tales funciones?<br><br>f) ¿Cuándo fueron delegadas estas funciones? |
| | | Razones que sustentan la delegación. | g) ¿Cuáles son las Razones por las que han decidido delegar tales funciones? |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | Resultados de la delegación.<br>• Beneficios<br>• Inconvenientes | h) En términos de los objetivos inicialmente planteados por su Empresa ¿Cómo definiría los resultados del Outsourcing?<br>h.1)¿Por qué?<br>i) ¿Cuáles han sido los Beneficios que le ha generado a su Empresa la aplicación del Outsourcing?<br>j) ¿Cuáles han sido los Inconvenientes que le ha generado a su Empresa la aplicación del Outsourcing? |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | 3. Remuneración de los RR.HH.<br>• Administración de Salarios.<br>• Administración de Beneficios.<br>• Administración de Nómina.<br>• Evaluación de Personal.<br>• Análisis y Descripción de Cargos. | Existencia de delegación de tales funciones. | a) ¿Ha delegado su empresa Funciones de la Gestión de RR.HH en Outsourcing?<br>b) ¿En qué Areas funcionales de RR.HH se ha implementado el Outsourcing dentro de su Empresa?<br>c) ¿En Cuáles funciones del Area de Remuneración?<br>d) ¿En qué medida han sido delegadas?<br>d.1) ¿Qué se delegó realmente?<br>d.2) ¿En qué porcentaje fué delegada esta Area?<br>e) ¿En que niveles de la empresa se han delegado tales funciones?<br>f) ¿Cuándo fueron delegadas estas funciones? |
| | | Razones que sustentan la delegación. | g) ¿Cuáles son las Razones por las que han decidido delegar tales funciones? |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | Resultados de la delegación.<br>• Beneficios<br>• Inconvenientes | h) En términos de los objetivos inicialmente planteados por su Empresa ¿Cómo definiría los resultados del Outsourcing?<br>h.1)¿Por qué?<br>i) ¿Cuáles han sido los Beneficios que le ha generado a su Empresa la aplicación del Outsourcing?<br>j) ¿Cuáles han sido los Inconvenientes que le ha generado a su Empresa la aplicación del Outsourcing? |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | 4. Control de los RR.HH.<br>• Registro de Personal.<br>• Sistemas de Información.<br>• Auditoría.<br>• Outplacement. | Existencia de delegación de tales funciones. | a) ¿Ha delegado su empresa Funciones de la Gestión de RR.HH en Outsourcing?<br><br>b) ¿En qué Areas funcionales de RR.HH se ha implementado el Outsourcing dentro de su Empresa?<br><br>c) ¿En Cuáles funciones del Area de Control?<br><br>d) ¿En Qué medida han sido delegadas?<br>d.1) ¿Qué se delegó realmente?<br>d.2) ¿En qué porcentaje fué delegada esta Area?<br><br>e) ¿En qué niveles de la empresa se han delegado tales funciones?<br><br>f) ¿Cuándo fueron delegadas estas funciones? |
| | | Razones que sustentan la delegación. | g) ¿Cuáles son las Razones por las que han decidido delegar tales funciones? |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | Resultados de la delegación.<br>• Beneficios<br>• Inconvenientes | h) En términos de los objetivos inicialmente planteados por su Empresa ¿Cómo definiría los resultados del Outsourcing?<br>h.1)¿Por qué?<br>i) ¿Cuáles han sido los Beneficios que le ha generado a su Empresa la aplicación del Outsourcing?<br>j) ¿Cuáles han sido los Inconvenientes que le ha generado a su Empresa la aplicación del Outsourcing? |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | 5. Otros<br>• Seguridad Industrial<br>• Desarrollo Organizacional<br>• Medición del Clima Laboral. | Existencia de delegación de tales funciones. | a) ¿Ha delegado su empresa Funciones de la Gestión de RR.HH en Outsourcing?<br>b) ¿En qué Areas funcionales de RR.HH se ha implementado el Outsourcing dentro de su Empresa?<br>c) ¿En Cuáles funciones del Area de "Otros"?<br>d) ¿En qué medida han sido delegadas?<br>d.1) ¿Qué se delegó realmente?<br>d.2) ¿En qué porcentaje fué delegada esta Area?<br>e) ¿En que niveles de la empresa se han delegado tales funciones?<br>f) ¿Cuándo fueron delegadas estas funciones? |
| | | Razones que sustentan la delegación. | g) ¿Cuáles son las Razones por las que han decidido delegar tales funciones? |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | Resultados de la delegación.<br>• Beneficios<br>• Inconvenientes | h) En términos de los objetivos inicialmente planteados por su Empresa ¿Cómo definiría los resultados del Outsourcing? h.1)¿Por qué?<br><br>i) ¿Cuáles han sido los Beneficios que le ha generado a su Empresa la aplicación del Outsourcing?<br><br>j) ¿Cuáles han sido los Inconvenientes que le ha generado a su Empresa la aplicación del Outsourcing? |

**Técnicas de Recolección de Datos.**

En función de los objetivos que nos planteamos en el presente estudio, donde se quiere estudiar el Outsourcing de Recursos Humanos, se utilizaron una serie de instrumentos y técnicas de recolección de la información, orientadas de manera esencial a alcanzar los fines propuestos.

En principio se utilizó la Revisión Documental, mediante la cual detectamos, obtuvimos y consultamos las diferentes fuentes que fueron útiles para los propósitos del estudio, y de esta manera pudimos extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe a nuestro problema de investigación.

También utilizamos la técnica del Resumen que permite dar cuenta de manera fiel y resumida acerca de las ideas básicas de las obras consultadas así como de los resultados de otras investigaciones sobre el tema y los antecedentes del mismo; el resumen analítico que ayuda a delimitar los contenidos básicos de los textos en función de lo que se precisa conocer.

Una vez que se inició el proceso de investigación de campo se empleó como herramienta el Cuestionario ya que este nos permitía recoger la información directamente de nuestra unidad de análisis y a su vez nos permitía realizar análisis cuantitativos de tal información, con el fin de lograr nuestros objetivos planteados; el mismo estuvo conformado por preguntas abiertas y cerradas, y se aplicó en forma de entrevista para garantizar la amplitud y libertad en las repuestas por parte de los entrevistados.

**Diseño y Creación del Instrumento**

Se Considera el cuestionario como "un medio de comunicación escrito y básico entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación al problema estudiado"[78].

Este cuestionario se administró por entrevista personal, el cual consiste en "Un entrevistador aplica el cuestionario a los respondientes (entrevistados). El entrevistador va haciéndole las preguntas al respondiente y va anotando las respuestas. "[79]

Existen diversos tipos de entrevistas en profundidad; la que es pertinente a este estudio es de carácter individual, donde la conversación se desarrolla entre entrevistador y entrevistado únicamente. En primer lugar de manera holística (donde el entrevistador recorre panorámicamente el mundo de significados del actor, aunque éste se refiere a un sólo tema), y finalmente de modo directivo, desarrollando la entrevista siempre bajo el control y dirección del entrevistador (aún cuando esto no implica rigidez)[80]. El tipo de

[78] Balestrini A, Miriam (1997): "Como se elabora el proyecto de Investigación". B.L. Consultores Asociados, Caracas, Venezuela. Pág. 138.
[79] Hernández S, Roberto Fernández C.; Carlos Baptista L; Pilar, (1991). "Metodología de la Investigación". McGraw-Hill, Mexico. Pág. 291.
[80] Ana María Brancero y Nairet Soto: Factores influyentes en el acceso de mujeres a niveles gerenciales en Venezuela. 1997, pág. 56

entrevista utilizada fué la estructurada, porque las preguntas realizadas se redactaron y ordenaron previamente en la guía de entrevista.

El instrumento que se diseñó fue precedido por una carta de presentación donde se evidencia el objeto de la investigación, garantizando que tanto la información suministrada en la entrevista como la identificación de la empresa se trataran de manera confidencial; la guía de entrevista como mencionamos anteriormente estuvo conformada por preguntas abiertas y cerradas que se derivaron de la operacionalización de la variable en estudio.

**Validación del Instrumento**

La validación del instrumento de medición se determinó a través de la revisión de jueces expertos; vale destacar que validez se refiere al "grado en que un instrumento mide la variable que se quiere medir[81]". Por esto la guía de entrevista fue sometida al juicio de expertos. Las personas consultadas fueron tres profesionales conocedores del área de Recursos Humanos. Cada uno de ellos analizó los instrumentos presentados por separado y realizó las modificaciones pertinentes para la aprobación final.

| Juez | Descripción |
|---|---|
| **Lic. Carlos Aristigueta** | **Psicólogo egresado de la UCV. Post-grado en Psicología Industrial.** |
| **Lic. Francisco Herrera** | **Lic. en Relaciones Industriales y Abogado (UCAB).** |
| **Lic. Jeannette Rodriguez** | **Lic. en Relaciones Industriales, egresado de la UCAB.** |

Además de la validación por medio de jueces, se llevó cabo una prueba piloto (se aplicó la entrevista a tres personas que laboran en el área de recursos humanos) con la intención de analizar si los ítems funcionaban adecuadamente.

[81] Idem

**Aplicación del Instrumento**

Una vez validado el instrumento, se concertó una cita con cada uno de los sujetos seleccionados, se les explicó brevemente el objeto de la investigación y posterior a esto se procedió a realizar la entrevista. La duración de la entrevista fué, en promedio, de 20 minutos.

**Codificación y Análisis de los Datos**

Una vez obtenidos los datos mediante el instrumento de recolección de información (entrevista estructurada), se efectuó el proceso de codificación de las respuestas lo cual implicó los siguientes pasos:

- Codificación de los Ítems.
- Elaboración del Libro de Códigos.
- Realización de la Matriz de Datos.

En la codificación de los ítems, a cada una de las posibles alternativas de respuestas de las preguntas se le incorporó un código, representado por un número. Para la codificación de las preguntas abiertas se procedió a categorización, basándose en la similitud de conceptos y asignándole igualmente un código.

Una vez codificadas todas las categorías del instrumento de medición, se procedió a la elaboración del libro de códigos, el cual se puede definir "como un documento que describe la localización de las variables y los códigos asignados a los atributos que las componen"[82].

[82] Hernández S, Roberto Fernández C.; Carlos Baptista L; Pilar, (1991). "Metodología de la Investigación". McGraw-Hill, Mexico. Pág. 327

Posteriormente se procedió a la Realización de la Matriz de Datos, la cual se encuentra construída por filas que representan a cada una de las empresas que conforman la muestra (la cuales están identificadas por un Nº de registro), y columnas que son los lugares donde se registran los códigos de las categorías (las cuales están identificadas por la letra de cada ítem).

En el Análisis de los datos se empleó la Estadística Descriptiva que busca "describir los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable"[83]. Este proceso se efectuó a través de la elaboración de distribuciones de frecuencias, es decir, "un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías"[84], de medidas de tendencia central que se definen como "los valores medios o centrales de una distribución de puntos, que nos ayudan a ubicarla dentro de una escala de medición"[85] y de medidas de variabilidad, que representan "la dispersión de los datos en una escala de medición"[86].

La distribución de frecuencias se realizó a través de cuadros que facilitaron el análisis de los resultados; para esto fue necesario realizar diferentes cruces entre las variables, reflejándose de esta manera los resultados mas significativos que al analizarse nos permitieron alcanzar nuestros objetivos de investigación.

[83] Hernández S, Roberto Fernández C.; Carlos Baptista L; Pilar, (1991). "Metodología de la Investigación". McGraw-Hill, Mexico. Pág. 358
[84] Idem.
[85] Idem.
[86] Idem.

# CAPITULO IV

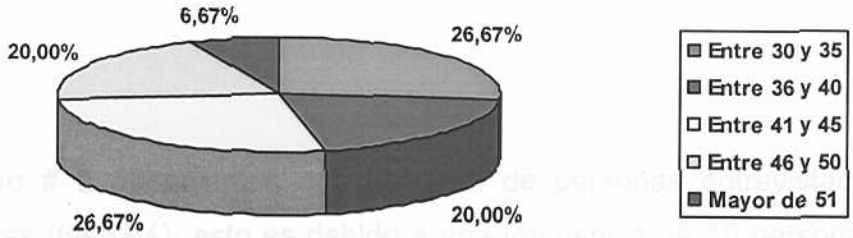
# ANALISIS DE LOS RESULTADOS

## Datos de Identificación

**Cuadro # 1**
**Edad**

| Edad | Frecuencia | % |
|---|---|---|
| Entre 30 y 35 | 4 | 26,67 |
| Entre 36 y 40 | 3 | 20 |
| Entre 41 y 45 | 4 | 26,67 |
| Entre 46 y 50 | 3 | 20 |
| Mayor de 51 | 1 | 6,67 |

**Edad de los Entrevistados**

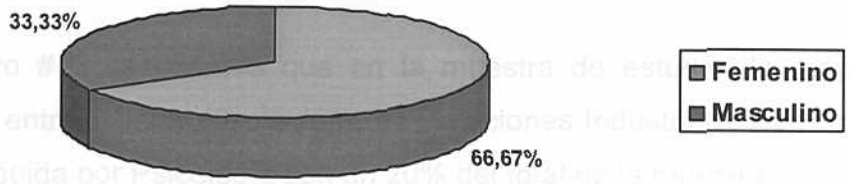



En el cuadro # 1 podemos observar que del total de los entrevistados (15), el 26,67% posee una edad que oscila entre 41 y 45 años, al igual que aquellas que tienen entre 30 y 35 años; posteriormente encontramos otras dos categorías igualadas como lo son aquellas que poseen entre 36 y 40 años (20%), así como las que están entre 46 y 50 (20%). Siendo la categoría con menor porcentaje el renglón que está compuesto por personas mayores de 51 años (6,67%).

**Cuadro # 2**
**Sexo**

| Sexo | Frecuencia | % |
|---|---|---|
| Femenino | 10 | 66,67 |
| Masculino | 5 | 33,33 |

**Sexo de los Entrevistados**

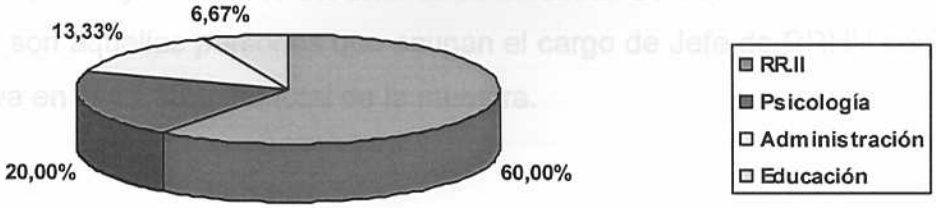



En el cuadro # 2 observamos que del total de personas entrevistadas (15), la mayoría son mujeres (66,67%); esto es debido a una frecuencia de 10 personas del sexo femenino en contra de tan solo 5 del sexo masculino, lo que representa el 33,33% del total.

**Cuadro # 3**
**Profesión**

| Profesión | Frecuencia | % |
|---|---|---|
| RR.II | 9 | 60 |
| Psicología | 3 | 20 |
| Administración | 2 | 13,33 |
| Educación | 1 | 6,67 |

**Profesion de los Entrevistados**

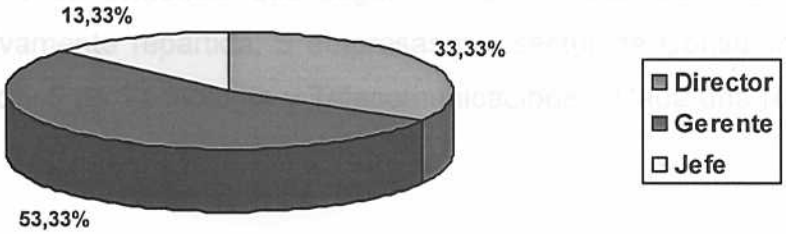



En el cuadro # 3 se observa que en la muestra de estudio, la mayor área de desempeño de los entrevistados (Profesión) fué Relaciones Industriales con un porcentaje del 60% siendo seguida por Psicología con un 20% del total de la muestra.

**Cuadro # 4**
**Cargo**

| Cargo | Frecuencia | % |
|---|---|---|
| Director | 5 | 33,33 |
| Gerente | 8 | 53,33 |
| Jefe | 2 | 13,33 |

**Cargo de los Entrevistados**

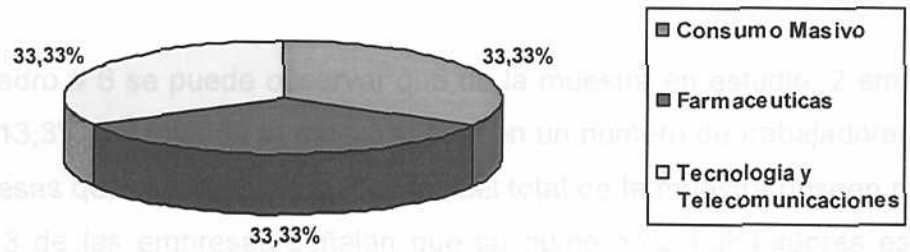


En el cuadro # 4 se puede observar que la mayoría de los entrevistados ocupan cargos de Gerente y Director de RRHH con un total de 8 y 5 respectivamente, esto corresponde al 53,33 % y al 33,33% del total de la muestra. Se observó también un tercer renglón como lo son aquellas personas que ocupan el cargo de Jefe de RRHH con un total de 2 lo que deriva en el 13,33% del total de la muestra.

**Cuadro # 5**
**Tipo de Actividad**

| Tipo de Actividad | Frecuencia | % |
|---|---|---|
| Consumo Masivo | 5 | 33,33 |
| Farmacéuticas | 5 | 33,33 |
| Tecnología - Telecomunicaciones | 5 | 33,33 |

**Tipo de Actividad**




En el cuadro # 5 se evidencia que según el tipo de actividad, la muestra de empresas esta equitativamente repartida, 5 empresas del sector de Consumo Masivo, 5 del sector Farmacéutico y 5 de Tecnología y Telecomunicaciones. Cada una representa el 33,33%.

**Cuadro # 6**
**Nº de Trabajadores**

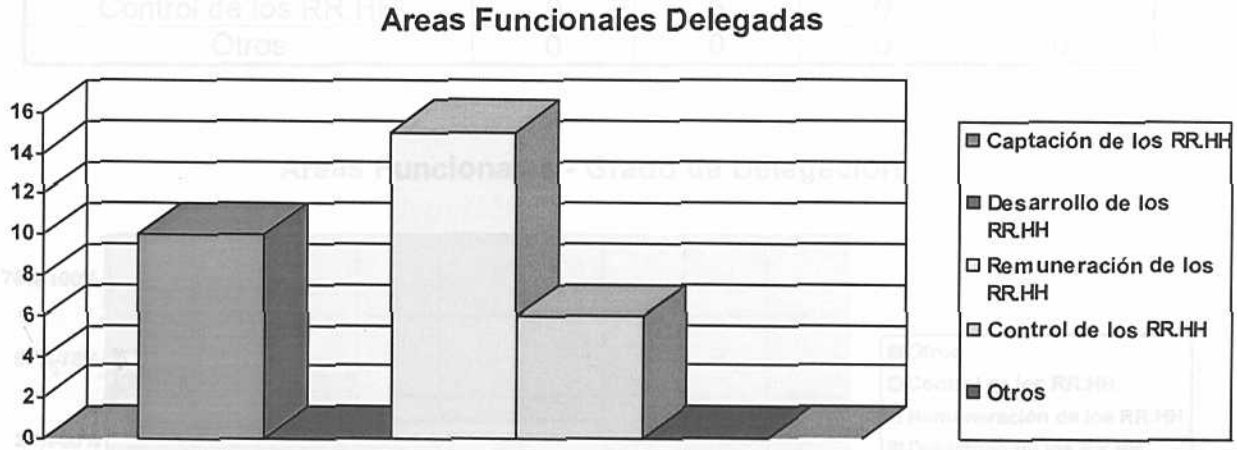
| Nº de Trabajadores | Frecuencia | % |
|---|---|---|
| De 100 a 299 | 2 | 13,33 |
| De 300 a 499 | 3 | 20 |
| Mas de 500 | 10 | 66,67 |

En el cuadro # 6 se puede observar que de la muestra en estudio, 2 empresas que representan el 13,3% del total de la muestra, poseen un número de trabajadores entre 100 y 299, 10 empresas que representan el 66,67% del total de la muestra poseen más de 500 trabajadores y 3 de las empresas señalan que su número de trabajadores estaba entre 300 y 499.

## Áreas Funcionales de Recursos Humanos donde se ha Implantado Outsourcing

**Cuadro # 7**
**Áreas Funcionales Delegadas**

| Áreas Funcionales | Frecuencia | % |
|---|---|---|
| Captación de los RR.HH | 10 | 66,67 |
| Desarrollo de los RR.HH | 0 | 0 |
| Remuneración de los RR.HH | 15 | 100 |
| Control de los RR.HH | 6 | 40 |
| Otros | 0 | 0 |




En el grafico # 7 podemos observar que del total de las empresas en la muestra (15), el 100% delegó actividades del Área de Remuneración de los Recursos Humanos en la figura de Outsourcing; el 66,67% (10) delegó actividades del Área de Captación de los Recursos Humanos, y por último en el Área de Control de RRHH se observó un porcentaje de delegación del 40% (6).

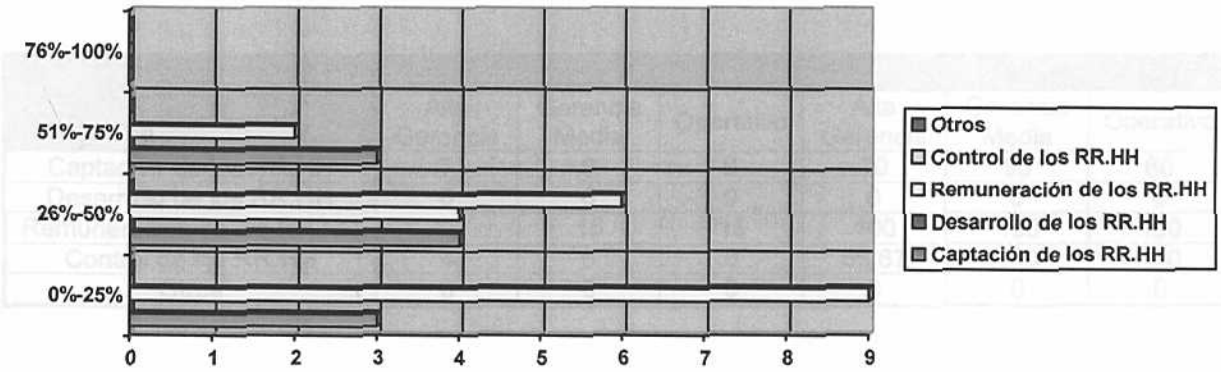
Mientras que en el Área de Desarrollo de los RRHH así como en la categoría deNóminada "Otros" no se presentó ningún tipo de delegación de funciones (0%).

Estas cifras nos permiten intuir que el Área de la Gestión de Recursos Humanos que tiende a ser más delegada en la figura de Outsourcing es la de Remuneración de los Recursos Humanos, seguida por el Área de Captación de los Recursos Humanos.

**Cuadro # 8**
**Grado de Delegación de las Áreas Funcionales**

| Áreas Funcionales | Frecuencia | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 0%-25% | 26%-50% | 51%-75% | 76%-100% |
| Captación de los RR.HH | 3 | 4 | 3 | 0 |
| Desarrollo de los RR.HH | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Remuneración de los RR.HH | 9 | 4 | 2 | 0 |
| Control de los RR.HH | 0 | 6 | 0 | 0 |
| Otros | 0 | 0 | 0 | 0 |

**Areas Funcionales - Grado de Delegación**




En el cuadro # 8 observamos como fue el grado de delegación de las Áreas Funcionales de Recursos Humanos según el total de empresas que las delegaron.

En el caso de la Captación de los Recursos Humanos observamos que de un total de 10 empresas que la delegaron, 4 reportaron delegarla entre un 26% y 50%, 3 reportaron delegarla entre un 0% y un 25%, y las restantes 3 reportaron haberla delegado entre un 51% y un 75%.

En el caso de la Remuneración de los Recursos Humanos, de un total de 15 compañías que la delegaron, 9 de ellas tan solo lo hicieron entre un 0% y un 25%; 4 entre un 26% y un 50% y tan solo 2 la delegaron entre un 51 y un 75%.

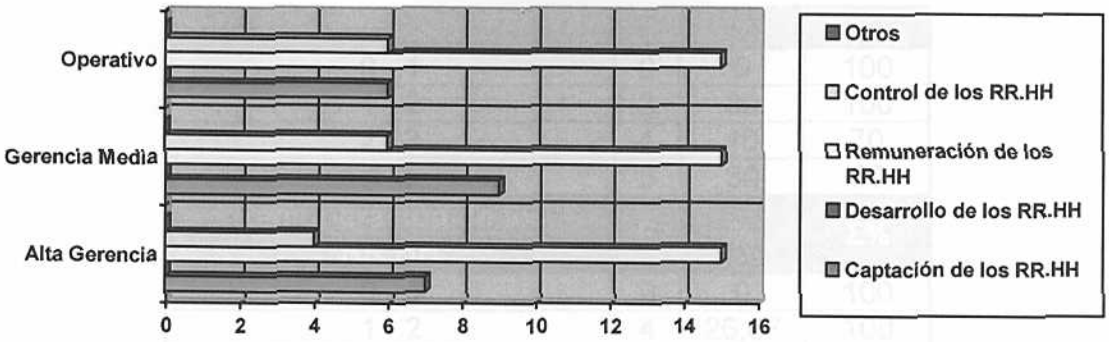
Por último el Área de Control de Recursos Humanos, las 6 empresas que reportaron haberla delegado indicaron que la delegaron entre un 26% y 50%.

Esto indica que a pesar de que las empresas tienden a delegar el Área de Remuneración de los Recursos Humanos con mayor frecuencia, esta delegación generalmente es en bajo grado (entre 0% y 25% del Área); mientras que, en el caso del Área de Captación, es relativamente equitativa entre los grados de delegación.

**Cuadro # 9**
**Nivel en que se ha dado la Delegación**

| Áreas Funcionales | Frecuencia | | | % | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Alta Gerencia | Gerencia Media | Operativo | Alta Gerencia | Gerencia Media | Operativo |
| Captación de los RR.HH | 7 | 9 | 6 | 70 | 90 | 60 |
| Desarrollo de los RR.HH | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Remuneración de los RR.HH | 15 | 15 | 15 | 100 | 100 | 100 |
| Control de los RR.HH | 4 | 6 | 6 | 66,67 | 100 | 100 |
| Otros | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

## Areas Funcionales - Nivel en que se ha dado la Delegación




En el cuadro # 9 observamos los niveles de las organizaciones en que han sido aplicados los Outsourcings de las Funciones de la Gestión Recursos Humanos.

En primer lugar encontramos que todas la Empresas delegan el Área de Reclutamiento en los tres niveles (Alta Gerencia, Gerencia Media y Operativo), lo que representa un 100% en cada categoría.

Por otra parte, de las 10 empresas que reportaron delegar el Área de Captación de los Recursos Humanos, el 90% (9) lo aplican para la Gerencia Media, 70% (7) en la Alta Gerencia y 60% (6) en el nivel Operativo.

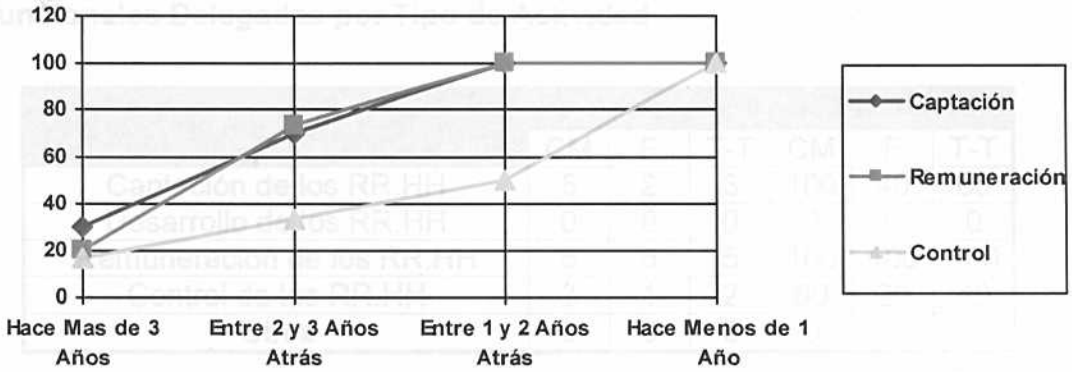
Por ultimo de las 6 Empresas que delegan el Área de Control de los Recursos Humanos, el 100 % lo aplican para el nivel Operativo y la Gerencia Media, mientras que el 66,67% (4) lo aplica para la Alta Gerencia.

De aquí se desprende el hecho de que la gran mayoría de los Outsourcings de las Áreas Funcionales de la Gestión de Recursos Humanos aplicados por las Empresas, atienden el nivel de Gerencia Media, en segundo lugar al nivel Operativo y por último a la Alta Gerencia.

**Cuadro # 10**
**¿Cuándo fueron delegadas estas Funciones?**

| Captación de los RR.HH | F | % | Σ% |
|---|---|---|---|
| 0 - 1 | 0 | 0 | 100 |
| 1 - 2 | 3 | 30 | 100 |
| 2 - 3 | 4 | 40 | 70 |
| > 3 | 3 | 30 | 30 |
| **Remuneración de los RR.HH** | **F** | **%** | **Σ%** |
| 0 - 1 | 0 | 0 | 100 |
| 1 - 2 | 4 | 26,67 | 100 |
| 2 - 3 | 8 | 53,33 | 73,33 |
| > 3 | 3 | 20 | 20 |
| **Control de los RR.HH** | **F** | **%** | **Σ%** |
| 0 - 1 | 3 | 50 | 100 |
| 1 - 2 | 1 | 16,67 | 50 |
| 2 - 3 | 1 | 16,67 | 33,33 |
| > 3 | 1 | 16,67 | 16,67 |

**¿Cuando Fueron Delegadas estas Funciones?**




En el cuadro # 10 vemos la relación de aplicación de Outsourcing según el tiempo en que fué aplicado.

En cuanto al Área de Remuneración de los Recursos Humanos tenemos que el 53,33% (8) de las empresas la han delegado "Entre 2 y 3 Años Atrás" , el 26,67% (4) la

han delegado "Entre 1 y 2 Años Atrás" y el 20% (3) la han delegado "Hace más de 3 Años".

En cuanto al Área de Captación de los Recursos Humanos de las 10 empresas que la delegaron, el 40% (4) indicó haberla delegado "Entre 2 y 3 Años Atrás", 30% (3) "Entre 1 y 2 Años Atrás" y el 30% restante "Hace más de 3 años".

Por último, de las 6 empresas que delegaron el Área de Control de los Recursos Humanos, el 50% (3) la delegaron "Durante el Ultimo Año" y el 16,67% (1) la delegaron "Entre 1 y 2 Años Atrás", "Entre 2 y 3 Años Atrás" y "Hace mas de un Año".

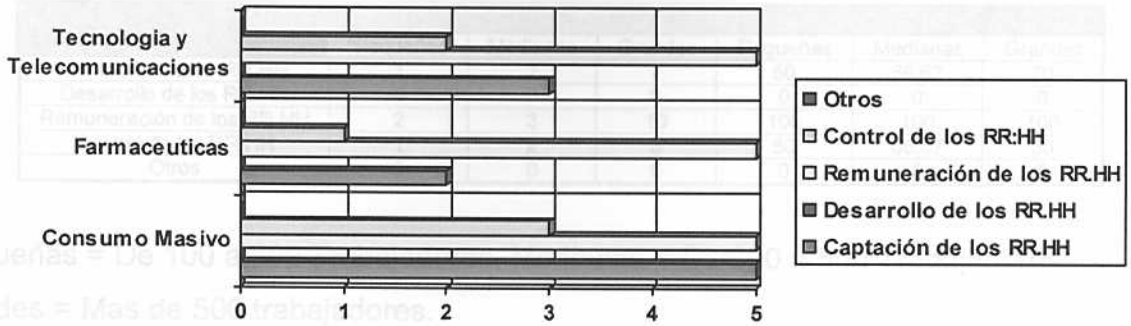
Estas cifras indican que la mayoría de los Outsourcings de las Áreas Funcionales de la Gestión de Recursos Humanos vienen siendo aplicados desde hace 2 y 3 años Atrás; por otra parte se puede notar que la delegación del Área de Control de los Recursos Humanos se ha incrementado durante el ultimo año.

**Cuadro # 11**
**Áreas Funcionales Delegadas por Tipo de Actividad**

| Áreas Funcionales | Frecuencia | | | % | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | CM | F | T-T | CM | F | T-T |
| Captación de los RR.HH | 5 | 2 | 3 | 100 | 40 | 60 |
| Desarrollo de los RR.HH | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Remuneración de los RR.HH | 5 | 5 | 5 | 100 | 100 | 100 |
| Control de los RR.HH | 3 | 1 | 2 | 60 | 20 | 40 |
| Otros | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

CM = Consumo Masivo, F = Farmacéuticas y T-T = Tecnología y Telecomunicaciones.

**Areas Funcionales Delegadas por Tipo de Actividad**




En el cuadro # 11 podemos observar que el Área de Remuneración de los Recursos Humanos es delegada en un 100% (5) en los tres sectores de actividad (Consumo Masivo, Farmacéuticas y Tecnología y Telecomunicaciones).

En cuanto al Área de Captación de los Recursos Humanos es delegada en un 100% (5) en el sector de Consumo Masivo, en un 60% (3) en las Empresas del sector de Tecnología y Telecomunicaciones, y en un 40% (2) en las Empresas del sector Farmacéutico.

Por último, el Área de Control de los Recursos Humanos es delegado en un 60% (3) de las empresas del sector de Consumo Masivo, 40% (2) en las empresas del sector e Tecnología y Telecomunicaciones, mientras que en un 20% (1) en las Empresas del sector Farmacéutico.

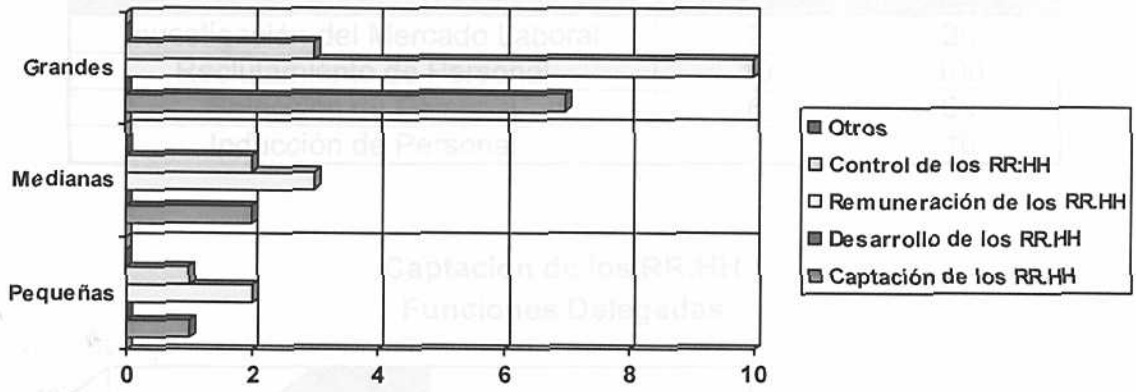
Podemos decir que la empresas del sector de Consumo Masivo son las que aplican con mayor frecuencia el Outsourcing de las Áreas Funcionales de la Gestión de Recursos Humanos, seguidas por las empresas del sector de Tecnología y Telecomunicaciones.

**Cuadro # 12**
**Áreas Funcionales Delegadas por Tamaño de las Empresas (Nº de Trabajadores)**

| Áreas Funcionales | Frecuencia | | | % | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | *Pequeñas | Medianas | Grandes | Pequeñas | Medianas | Grandes |
| Captación de los RR.HH | 1 | 2 | 7 | 50 | 66,67 | 70 |
| Desarrollo de los RR.HH | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Remuneración de los RR.HH | 2 | 3 | 10 | 100 | 100 | 100 |
| Control de los RR.HH | 1 | 2 | 3 | 50 | 66,67 | 30 |
| Otros | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

*Pequeñas = De 100 a 299 Trabajadores, Medianas = De 300 a 500 Trabajadores, Grandes = Mas de 500 trabajadores.

**Areas Funcionales por Nº de Trabajadores**




En el cuadro # 12 observamos la delegación de las Áreas Funcionales de la Gestión de Recursos Humanos según el tamaño de las compañías.

En el Caso del Área de Remuneración de los Recursos Humanos fué delegada en un 100% tanto en la empresas grandes (10), medianas (3) y pequeñas (2).

En cuanto al Área de Captación de los Recursos Humanos vemos que es delegada en un 80% (8) de las empresas Grandes, en un 66,67% (2) de las empresas Medianas y en un 50% (1) de las empresas Pequeñas.

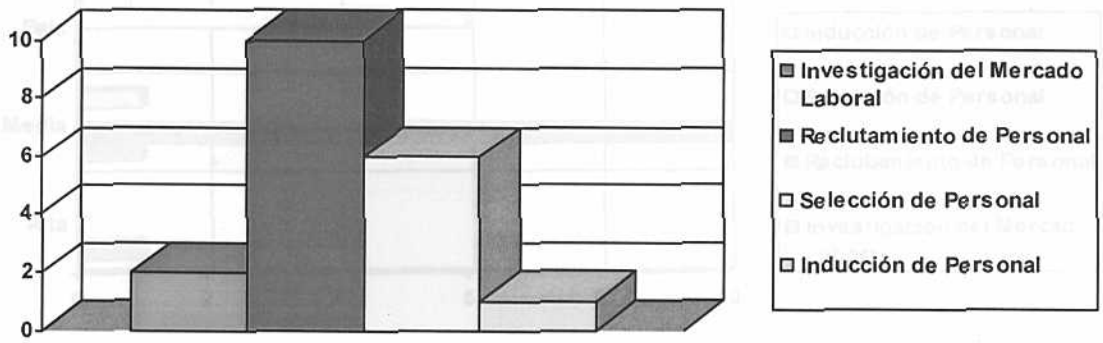
Por ultimo, el Área de Control de los Recursos Humanos es delegada por un 30% de las empresas Grandes, por un 66,67% de las empresas Medianas y por un 50% (1) de las empresas Pequeñas.

Podemos ver que las empresas Grandes tienden a aplicar más Outsourcings de las Áreas Funcionales de la Gestión de Recursos Humanos.

**Cuadro # 13**
**Captación de los RR.HH**
**Funciones Delegadas**

| Función | Frecuencia | % |
|---|---|---|
| Investigación del Mercado Laboral | 2 | 20 |
| Reclutamiento de Personal | 10 | 100 |
| Selección de Personal | 6 | 60 |
| Inducción de Personal | 1 | 10 |

**Captación de los RR.HH**
**Funciones Delegadas**




En el cuadro # 13 podemos observar que, de las 10 Empresas que reportaron haber delegado el Área de Captación de los Recursos Humanos, el 100% delegó la función de Reclutamiento de Personal, el 60% (6) delegó la función de Selección de Personal, el 20% (2) delegó la función de Investigación del Mercado Laboral y tan solo el 10% (1) delegó la Inducción de Personal.

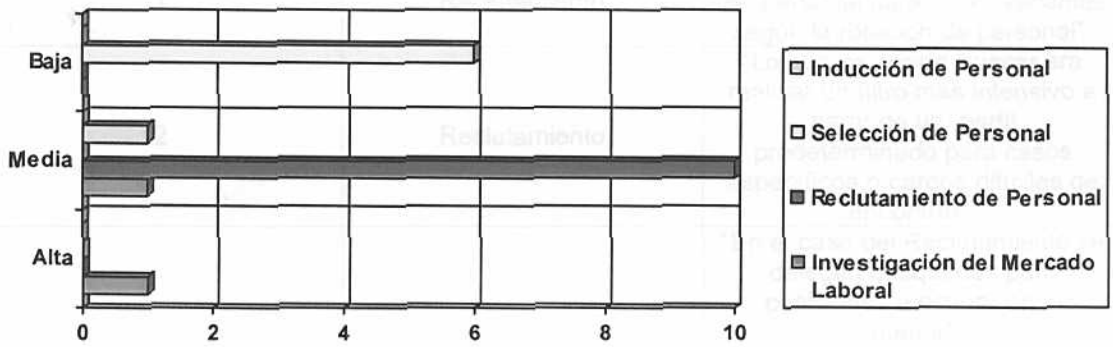
Esto denota que la función del Área de Captación de los Recursos Humanos que tiende a ser más delegada es la de Reclutamiento de Personal, seguida de la Selección de Personal.

**Cuadro # 14**
**Captación de los RR.HH**
**Medida en que han sido Delegadas tales Funciones**

| Función | Frecuencia | | | % | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | *Alta | Media | Baja | Alta | Media | Baja |
| Investigación del Mercado Laboral | 1 | 1 | 0 | 50 | 50 | 0 |
| Reclutamiento de Personal | 0 | 10 | 0 | 0 | 100 | 0 |
| Selección de Personal | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 100 |
| Inducción de Personal | 0 | 1 | 0 | 0 | 100 | 0 |

* Alta = En su Totalidad, Media = En Gran Parte, Baja = Tan solo una Parte

**Captación - Medida en que han sido Delegadas tales Funciones**




En el cuadro # 14 se ilustra en que medida fueron delegadas cada una de las funciones del Área de Captación de los Recursos Humanos, de esta manera podemos observar que, de las 10 Empresas que reportaron haber delegado la Función de Reclutamiento de Personal el 100% la delegó en Gran Parte.

En cuanto a la Función de Selección de Personal, el 100% de las 6 empresas que la delegaron, manifiestan haberlo hecho en tan solo una Parte de tal función.

Por otra parte el 50% de las 2 Empresas que reportaron haber delegado la Investigación del Mercado Laboral lo delegaron en su totalidad, mientras que el otro 50% lo delegó en Gran Parte. Por último, la única Empresa que reportó la delegación de la Función de Inducción de Personal, lo delegó en Gran Parte.

Se puede notar que el Reclutamiento de Personal se delega en Gran Parte entre nuestra muestra de empresas, mientras que la Selección de Personal se delega en tan solo una parte.

**Cuadro # 15**
**Captación de los RR.HH**
**¿Qué se delegó Realmente?**

| Empresa | Funciones Delegadas | Opinión |
|---|---|---|
| 1 | Reclutamiento | "Se delegan algunas búsquedas de personal para cubrir vacantes según la rotación de personal". |
| 2 | Reclutamiento | "Lo que se quería Buscar era realizar un filtro más intensivo a partir de un perfil predeterminado para casos específicos o cargos difíciles de encontrar". |
| 3 | Reclutamiento<br>Selección<br>Inducción | "En el caso del Reclutamiento se delegan búsquedas para posiciones a ocupar en el interior".<br><br>"Aunque la Selección fue delegada en su mayoría para funciones operarias, siempre debían contar con el apoyo del Departamento".<br><br>"En cuanto a la Inducción, fué delegada para Cargos Operarios que permitieran el buen desempeño a partir del comienzo del contrato". |
| 4 | Reclutamiento | "Cuando se daban casos de |

| | | |
|---|---|---|
| | | vacantes por salidas de personal (despido), se optaba por delegar ciertas búsquedas para tener una gama inmediata y remplazar al empleado saliente". |
| 5 | Investigación del Mercado Laboral<br>Reclutamiento.<br>Selección. | "En cuanto a la Investigación del Mercado Laboral, se requería tener un respaldo externo de investigaciones de mercado laboral que complementaran las existentes".<br><br>"Tener 3 o 4 Candidatos para posiciones exigentes y así evitar perfiles que no apliquen".<br><br>"Se delegaron algunos cargos de funciones básicas u operarias que no implicaban exceso de atención por parte del Departamento". |
| 6 | Reclutamiento<br>Selección | "El reclutamiento se utiliza para el personal base que tiene mucha rotación".<br><br>"La selección es exclusivamente por la contratación de Head-Hunters que tienen recursos más amplios para la obtención de perfiles difíciles". |
| 9 | Reclutamiento | "Fue simplemente reclutar varios candidatos para luego realizar la selección final". |
| 10 | Reclutamiento<br>Selección | "El reclutamiento se aplica en algunas ocasiones en que se requieren ciertos perfiles específicos".<br><br>"En cuanto a la selección, se contratan servicios de Head-Hunters para la obtención de personal Ejecutivo". |
| 11 | Investigación del Mercado Laboral<br>Reclutamiento.<br>Selección. | "Lo que se buscó fué en un momento específico, conocer las posibilidades existentes en el mercado laboral a través de expertos en el área".<br><br>"Por no tener una base de datos de registro de elegibles actualizada se optó por delegar el reclutamiento".<br><br>"Fué dividida la selección entre |

| | | |
|---|---|---|
| | | los criterios del Outsourcing y los de la Alta Gerencia". |
| 12 | Reclutamiento<br>Selección | "El reclutamiento se utiliza para ciertos cargos que tiene mucha rotación".<br><br>"La selección se delega para llenar vacantes de tipo secretarial o cargos ejecutivos". |

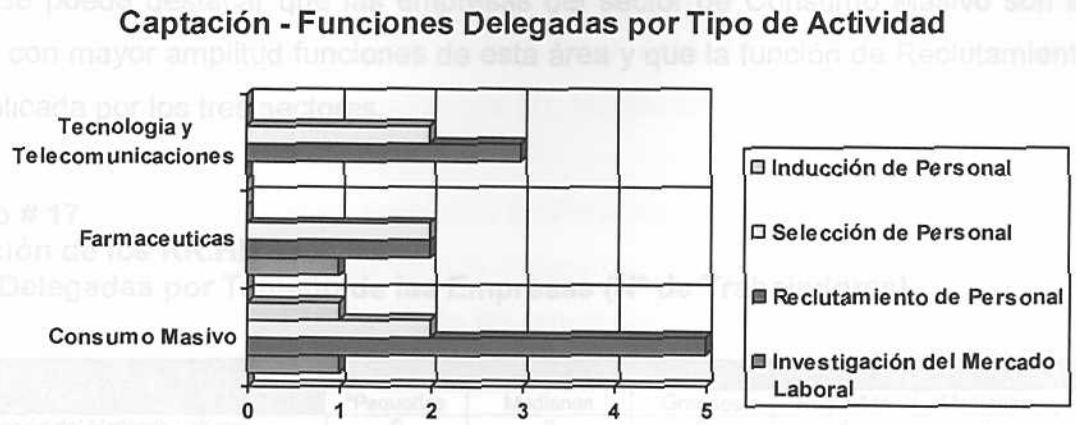
En el cuadro # 15 se transcriben algunos fragmentos de lo expuesto por cada entrevistado, donde se describe qué se delegó realmente de las funciones del Área de Captación de los Recursos Humanos.

En general la función de Reclutamiento de Personal fue delegada en ciertas búsquedas específicas con el fin de encontrar candidatos y apoyar las labores del departamento; por otra parte la función de Selección de Personal se utilizó para cubrir vacantes de personal de base o de cargos ejecutivos.

**Cuadro # 16**
**Captación de los RR.HH**
**Funciones Delegadas por Tipo de Actividad**

| Función | Frecuencia | | | % | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | *CM | F | T-T | CM | F | T-T |
| Investigación del Mercado Laboral | 1 | 1 | 0 | 20 | 50 | 0 |
| Reclutamiento de Personal | 5 | 2 | 3 | 100 | 100 | 100 |
| Selección de Personal | 2 | 2 | 2 | 40 | 100 | 66,67 |
| Inducción de Personal | 1 | 0 | 0 | 20 | 0 | 0 |

*CM = Consumo Masivo, F = Farmacéuticas y T-T = Tecnología y Telecomunicaciones.




En el cuadro # 16 observamos las funciones del Área de Captación de los Recursos Humanos que son delegadas por las empresas según el tipo de actividad económica.

En el caso de la Función de Reclutamiento de Personal es delegada en un 100% de las empresas que reportaron haber delegado el Área funcional de Captación de los Recursos Humanos en los 3 sectores, Consumo Masivo (5), Farmacéuticas (2) y Tecnología y Telecomunicaciones (3).

En cuanto a la función de Selección de Personal vemos que ha sido delegada en un 100% (2) de las empresas que delegaron el Área funcional de Captación de los Recursos Humanos del sector de Farmacéutico, en un 66,67% del sector de Tecnología y Telecomunicaciones, y en un 40% del sector de Consumo Masivo.

Las funciones de Investigación del Mercado laboral e Inducción de Personal fueron delegadas en un 20% (1) de las empresas del sector de Consumo Masivo que reportaron haber delegado el Área de Captación de los Recursos Humanos.

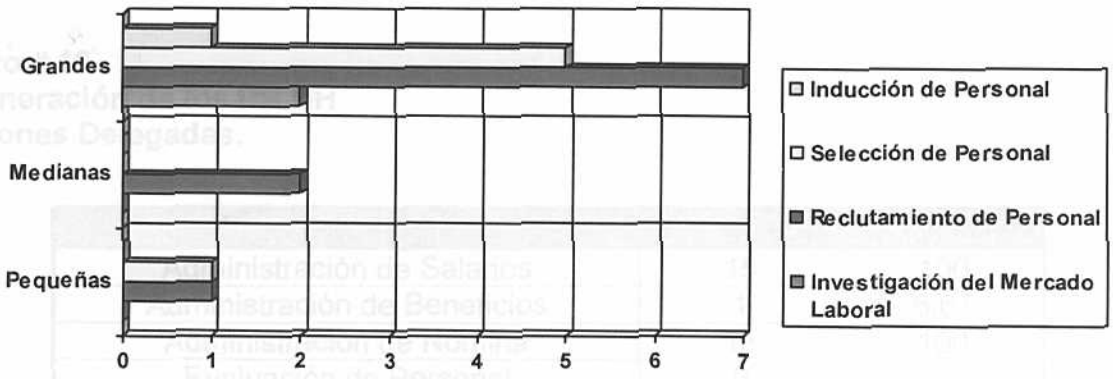
Se puede destacar que las empresas del sector de Consumo Masivo son las que utilizan con mayor amplitud funciones de esta área y que la función de Reclutamiento es la más aplicada por los tres sectores.

**Cuadro # 17**
**Captación de los RR.HH**
**Áreas Delegadas por Tamaño de las Empresas (Nº de Trabajadores)**

| Función | Frecuencia | | | % | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | *Pequeñas | Medianas | Grandes | Pequeñas | Medianas | Grandes |
| Investigación del Mercado Laboral | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 28,57 |
| Reclutamiento de Personal | 1 | 2 | 7 | 100 | 100 | 100 |
| Selección de Personal | 1 | 0 | 5 | 100 | 0 | 71,43 |
| Inducción de Personal | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 14,29 |

*Pequeñas = De 100 a 299 Trabajadores, Medianas = De 300 a 500 Trabajadores, Grandes = Mas de 500 trabajadores.

**Captación - Funciones Delegadas por Nº de Trabajadores**




En el cuadro # 17 observamos las funciones del Área de Captación de los Recursos Humanos que son delegadas por las empresas según el tamaño de las mismas.

En el caso de la Función de Reclutamiento de Personal es delegada en un 100% de las empresas que reportaron haber delegado el Área funcional de Captación de los Recursos Humanos en los 3 tipos, Grandes (7), Medianas (2) y Pequeñas (1).

En cuanto a la función de Selección de Personal vemos que ha sido delegada en un 7,431% (5) de las empresas Grandes que delegaron el Área funcional de Captación de los Recursos Humanos y en un 100% (1) de las empresas Pequeñas.

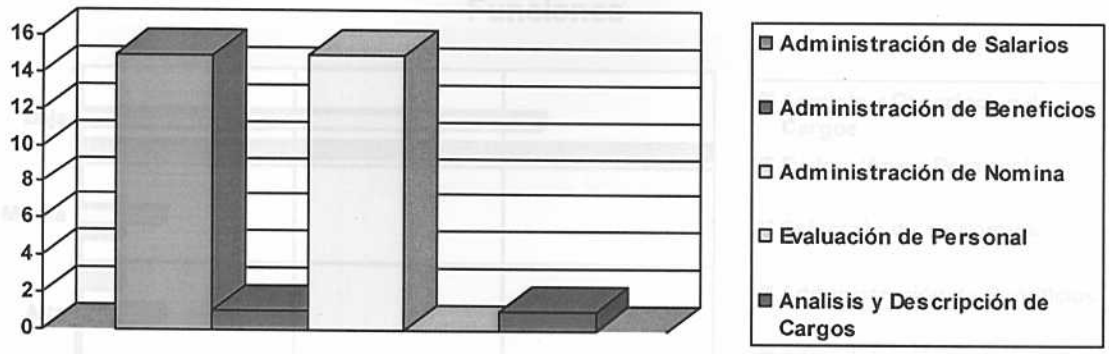
Las funciones de Investigación del Mercado Laboral e Inducción de Personal fueron delegadas únicamente en las empresas Grandes, obteniendo un 28,57% (2) y un 14,29% (1) respectivamente; entre aquellas empresas de esta categoría que reportaron haber delegado el Área de Captación de los Recursos Humanos.

Se puede destacar que las empresas Grandes son las que utilizan con mayor amplitud funciones de esta área y que la función de Reclutamiento es la mas aplicada por las tres categorías.

**Cuadro # 18**
**Remuneración de los RR.HH**
**Funciones Delegadas.**

| Función | Frecuencia | % |
|---|---|---|
| Administración de Salarios | 15 | 100 |
| Administración de Beneficios | 1 | 6,67 |
| Administración de Nómina | 15 | 100 |
| Evaluación de Personal | 0 | 0 |
| Análisis y Descripción de Cargos | 1 | 6,67 |

**Remuneración de los RR.HH**
**Funciones Delegadas**




En el cuadro # 18 se observa que de las 15 Empresas que reportaron haber delegado el Área de Remuneración de los Recursos Humanos el 100% delegaron las funciones de Administración de Salarios y Administración de Nómina, mientras que solo el 6,67% (1) delegaron la función de Administración de Beneficios y Análisis y Descripción de Cargos.

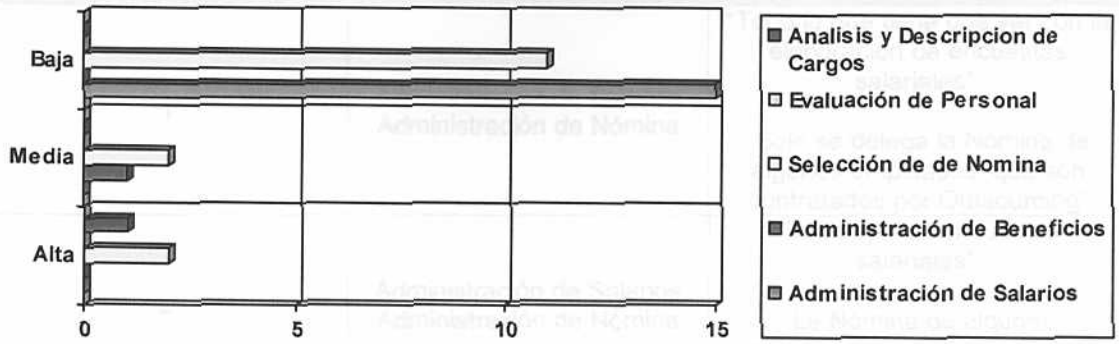
Esto denota que las funciones del Área de Remuneración de los Recursos Humanos que tienden a ser mas delegadas son las de Administración de Salarios y Administración de Nómina.

**Cuadro # 19**
**Remuneración de los RR.HH**
**Medida en que han sido Delegadas tales Funciones**

| Función | Frecuencia | | | % | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | *Alta | Media | Baja | Alta | Media | Baja |
| Administración de Salarios | 0 | 0 | 15 | 0 | 0 | 100 |
| Administración de Beneficios | 0 | 1 | 0 | 0 | 100 | 0 |
| Administración de Nómina | 2 | 2 | 11 | 13,33 | 13,33 | 73,33 |
| Evaluación de Personal | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Análisis y Descripción de Cargos | 1 | 0 | 0 | 100 | 0 | 0 |

Alta = En su Totalidad, Media = En Gran Parte, Baja = Tan solo una Parte

**Remuneración - Medidas en que han sido Delegadas tales Funciones**




En el gráfico # 19 se ilustra en que medida fueron delegadas cada una de las funciones del Área de Remuneración de los Recursos Humanos, de esta manera podemos observar que de las 15 Empresas que reportaron haber delegado la Función de Administración de Salarios el 100% la delegó en Tan solo una Parte.

En cuanto a la Función de Administración de Nómina el 86,67% de las 15 empresas que la delegaron, manifiestan haberlo hecho en tan solo una Parte, mientras que el 13,33% la delegó en Gran Parte y en su Totalidad.

Por otra parte la única empresa que reportó delegar la función Administración de Beneficios lo hizo en su Totalidad, mientras que la única que delegó la Función de Análisis y Descripción de Cargos lo realizó en Gran Parte.

Se puede notar que la Administración de Salarios y de Nómina a pesar de ser ampliamente delegadas solo se realizan en baja medida o en Tan Solo una Parte.

**Cuadro # 20**
**Remuneración de los RR.HH**
**¿Qué se delegó Realmente?**

| Empresa | Funciones Delegadas | Opinión |
|---|---|---|
| 1 | Administración de Salarios<br>Administración de Nómina | "Todo lo que tiene que ver con la elaboración de encuestas salariales".<br><br>"Solo se delega la Nómina de algunos empleados que son contratados por Outsourcing" |
| 2 | Administración de Salarios<br>Administración de Nómina | "Todo tipo de encuestas salariales".<br><br>"La Nómina de algunos empleados que son contratados por Terceros" |
| 3 | Administración de Salarios<br>Administración de Nómina | "La información proveniente de encuestas salariales".<br><br>"Algunos empleados secretariales son pagados por consultoras". |
| 4 | Administración de Salarios<br>Administración de Nómina | "La información salarial del mercado nos la proveen consultoras especializadas".<br><br>"Contamos con los servicios de Outsourcing de Nómina para ciertos cargos" |
| 5 | Administración de Salarios<br>Administración de Nómina | "La elaboración de encuestas salariales la delegamos"<br><br>Se delega solo para el personal de planta. |
| 6 | Administración de Salarios<br>Administración de Beneficios<br>Administración de Nómina | "Todas las encuestas salariales".<br><br>"Se delegan las compensaciones variables (incentivos y comisiones) de los cargos de ejecutivos de ventas".<br><br>"Se delegó todo lo referente a los pagos quincenales a partir de los insumos que nosotros les proveemos". |
| 7 | Administración de Salarios<br>Administración de Nómina | "Las encuestas salariales las realizamos a través de consultoras especializadas"<br><br>"Absolutamente todo lo que |

| | | |
|---|---|---|
| | | tenga que ver con Nómina". |
| 8 | Administración de Salarios<br>Administración de Nómina | "Todo lo referente a la recolección de información salarial del mercado".<br><br>"La Nómina se delega solo para el personal de planta". |
| 9 | Administración de Salarios<br>Administración de Nómina | "Las encuestas salariales se realizan por medio de Outsourcing".<br><br>"Se delega todo él cálculo de la Nómina y nosotros realizamos el pago después de un chequeo". |
| 10 | Administración de Salarios<br>Administración de Nómina | "Todas las encuestas salariales e información de este tipo".<br><br>"Solo le damos los insumos y ellos planifican un cronograma de revisión para el pago a la fecha acordada". |
| 11 | Administración de Salarios<br>Administración de Nómina | "Únicamente la realización y procesamiento de encuestas salariales".<br><br>"Se delega todo lo referente al calculo de liquidaciones y prestaciones sociales". |
| 12 | Administración de Salarios<br>Administración de Nómina | "Todo lo que tiene que ver con la elaboración de encuestas salariales".<br><br>"El pago de nuestro personal expatriado". |
| 13 | Administración de Salarios<br>Administración de Nómina | "La obtención de información salarial".<br><br>"Se delega solo para el personal de planta". |
| 14 | Administración de Salarios<br>Administración de Nómina | "La ejecución de encuestas salariales".<br><br>"Todo el pago de Nómina". |
| 15 | Administración de Salarios<br>Administración de Nómina<br>Análisis y Descripción de Cargos | "La elaboración de encuestas salariales".<br><br>"Todas las variaciones de pago de Nómina a excepción de pagos específicos (horas extras, vacaciones, utilidades, etc.)".<br><br>"Se delegó la elaboración de descripciones de cargo del área operativa". |

En el cuadro # 20 se transcriben algunos fragmentos de lo expuesto por cada entrevistado, donde se describe qué se delegó realmente de las funciones del Área de Remuneración de los Recursos Humanos.

En general la función de Administración de Salarios fué delegada en la obtención de información salarial del mercado, es decir, tan solo en una pequeña porción de lo que realmente representa. La función de Administración de Nómina, fué delegada en ciertos pagos a grupos específicos de empleados y en solo algunos casos en gran medida a todos los empleados.

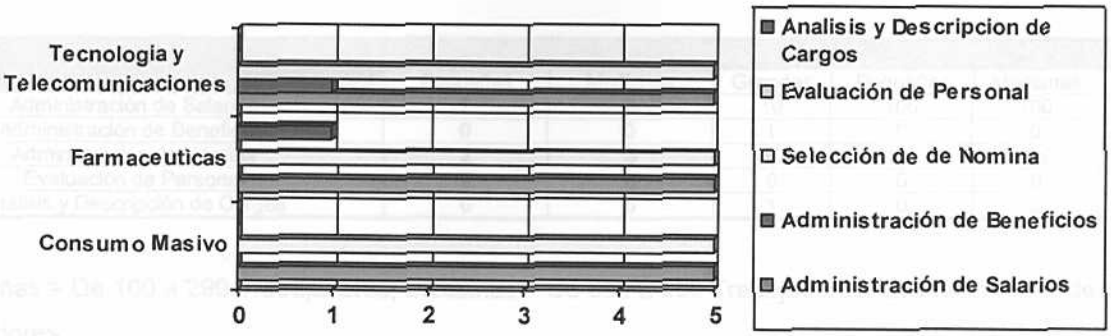
Por último la Administración de Beneficios es delegada por una sola compañía, la cual realiza sus pagos de incentivos y comisiones a través de este método, al igual que la función de Análisis y Descripción de Cargos la cual se delegó para elaborar la descripciones de cargo del área operativa de una compañía.

**Cuadro # 21**
**Remuneración de los RR.HH**
**Funciones Delegadas por Tipo de Actividad**

| Función | Frecuencia | | | % | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | *CM | F | T-T | CM | F | T-T |
| Administración de Salarios | 5 | 5 | 5 | 100 | 100 | 100 |
| Administración de Beneficios | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 20 |
| Administración de Nómina | 5 | 5 | 5 | 100 | 100 | 100 |
| Evaluación de Personal | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Análisis y Descripción de Cargos | 0 | 1 | 0 | 0 | 20 | 0 |

*CM = Consumo Masivo, F = Farmacéuticas y T-T = Tecnología y Telecomunicaciones

**Remuneración - Funciones Delegadas por Tipo de Actividad**




En el gráfico # 21 observamos las funciones del Área de Remuneración de los Recursos Humanos que son delegadas por las empresas según el tipo de actividad económica.

En el caso de la Función de Administración de Salarios y Administración de Nómina es delegada en un 100% de las empresas que reportaron haber delegado el Área funcional de Remuneración de los Recursos Humanos en los 3 sectores, Consumo Masivo (5), Farmacéuticas (5) y Tecnología y Telecomunicaciones (5).

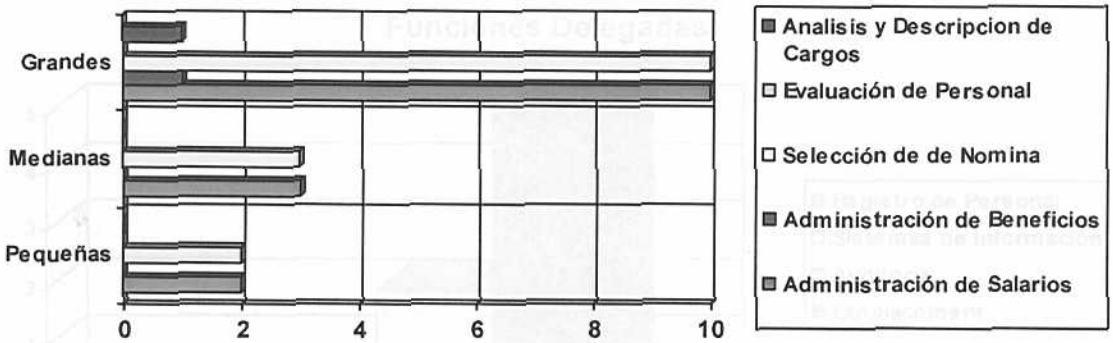
En cuanto a la función de Administración de Beneficios y Análisis y Descripción de Cargos vemos que han sido delegadas en tan solo un 20% (1) de las empresas que delegaron el Área funcional de Captación de los Recursos Humanos del sector de Tecnología y Telecomunicaciones y el sector Farmacéutico respectivamente. Se puede destacar que las empresas de los tres sectores aplican la delegación de las funciones de esta área de manera similar.

**Cuadro # 22**
**Remuneración de los RR.HH**
**Áreas Delegadas por Tamaño de las Empresas (Nº de Trabajadores)**

| Función | Frecuencia | | | % | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Pequeñas | Medianas | Grandes | Pequeñas | Medianas | Grandes |
| Administración de Salarios | 2 | 3 | 10 | 100 | 100 | 100 |
| Administración de Beneficios | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 10 |
| Administración de Nómina | 2 | 3 | 10 | 100 | 100 | 100 |
| Evaluación de Personal | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Análisis y Descripción de Cargos | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 10 |

*Pequeñas = De 100 a 299 Trabajadores, Medianas = De 300 a 500 Trabajadores, Grandes = Mas de 500 trabajadores.

**Remuneración - Funciones Delegadas por Nº de Trabajadores**




En el cuadro # 22 observamos las funciones del Área de Remuneración de los Recursos Humanos que son delegadas por las empresas según el tamaño de las mismas.

En el caso de la Función de Administración de Salarios y Administración de Nómina es delegada en un 100% de las empresas que reportaron haber delegado el Área funcional de Captación de los Recursos Humanos en los 3 tipos, Grandes (10), Medianas (3) y Pequeñas (2).

En cuanto a las funciones de Administración de Salarios y Análisis y Descripción de Cargos vemos que han sido delegadas en un 10% (1) de las empresas Grandes que

delegaron el Área funcional de Remuneración de los Recursos Humanos. Se puede destacar que las empresas Grandes son las que utilizan con mayor amplitud funciones de esta área.

**Cuadro # 23**
**Control de los RR.HH**
**Funciones Delegadas.**

| Función | Frecuencia | % |
|---|---|---|
| Registro de Personal | 0 | 0 |
| Sistemas de Información | 0 | 0 |
| Auditoría | 2 | 33,33 |
| Outplacement | 5 | 83,33 |

En el gráfico # 23 se observa que de las 6 Empresas que reportaron haber delegado el Área de Control de los Recursos Humanos, el 83,33% delegaron la función de Outplacement, mientras que el 33,33% delega la función de Auditoría.

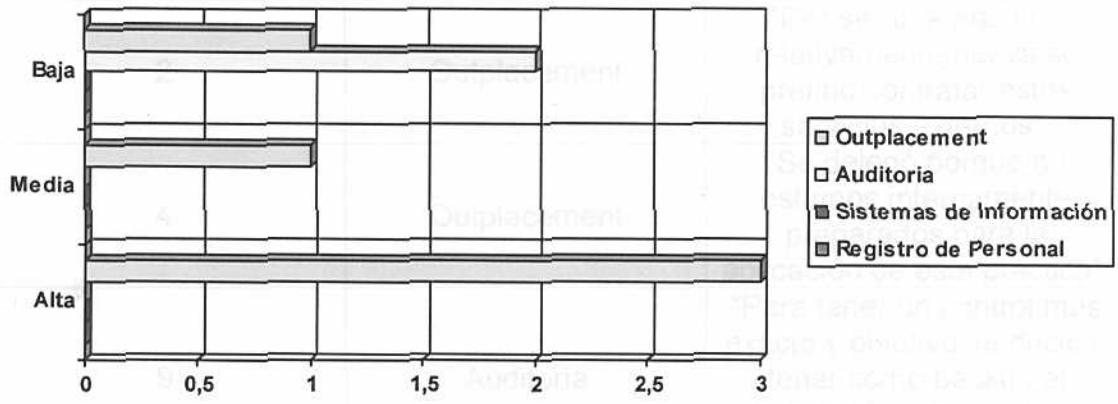
Esto denota que la función del Área de Control de los Recursos Humanos que tiende a ser mas delegada es la de Outplacement, seguida por la de Auditoría.

**Cuadro # 24**
**Control de los RR.HH**
**Medida en que han sido Delegadas tales Funciones**

| Función | Frecuencia | | | % | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Alta | Media | Baja | Alta | Media | Baja |
| Registro de Personal | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Sistemas de Información | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Auditoría | 0 | 1 | 1 | 0 | 50 | 50 |
| Outplacement | 0 | 3 | 2 | 0 | 60 | 40 |

* Alta = En su Totalidad, Media = En Gran Parte, Baja = Tan solo una Parte

**Control - Medida en que han sido Delegadas**




En el cuadro # 24 se ilustra en que medida fueron delegadas cada una de las funciones del Área de Control de los Recursos Humanos, de esta manera podemos observar que de las 5 Empresas que reportaron haber delegado la Función de Outplacement el 60% (3) la delegó en Gran Parte, mientras que el 40% (2) restante la delegó en Tan Solo una Parte.

En cuanto a la Función Auditoría el 50% (1) de las 2 empresas que la delegaron, manifiestan haberlo hecho en tan solo una Parte, mientras que el 50% (1) restante la delegó en Gran Parte.

Se puede notar que las funciones de Auditoría y Outplacement son delegadas equitativamente entre las opciones de Gran Parte a Tan Solo una Parte.

**Cuadro # 25**
**Control de los RR.HH**
**¿Qué se delegó Realmente?**

| Empresa | Funciones Delegadas | Opinión |
|---|---|---|
| 1 | Outplacement | "Se delegó debido a un proceso de despido masivo, con el fin de apoyar a estos ex-empleados en su reinserción al mercado laboral". |
| 2 | Outplacement | "Por ser una práctica relativamente nueva se prefirió contratar estos servicios externos". |
| 4 | Outplacement | "Se delegó porque no estamos internamente preparados para la aplicación de esta práctica". |
| 9 | Auditoría | "Para tener un control más exacto y objetivo se decidió tener como backup el trabajo de una auditoría externa". |
| 10 | Auditoría<br>Outplacement | "Siempre ha existido una política corporativa para la aplicación de auditorías, cuestión que ya es práctica standard".<br><br>"Se dio la delegación de Outsourcing por un proceso de delegación de personal del 6% por lo que la compañía decidió llevar a aquellos empleados de más de 5 años en la compañía". |
| 15 | Outplacement | "Se contrataron los |

| | | |
|---|---|---|
| | | servicios de Outplacement para un proceso de reestructuración masivo". |

En el cuadro # 25 se transcriben algunos fragmentos de lo expuesto por cada entrevistado, donde se describe qué se delegó realmente de las funciones del Área de Control de los Recursos Humanos.

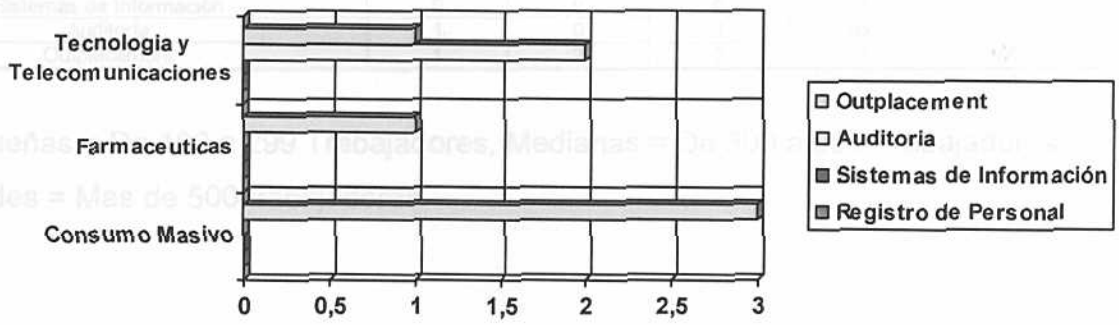
En general la función de Outplacement fue para procesos de desincorporación masiva o para ciertos grupos de empleados, mientras que la Auditoría se delegó por prácticas comunes de las empresas.

**Cuadro # 26**
**Control de los RR.HH**
**Funciones Delegadas por Tipo de Actividad**

| Función | Frecuencia | | | % | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | *CM | F | T-T | CM | F | T-T |
| Registro de Personal | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Sistemas de Información | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Auditoría | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 100 |
| Outplacement | 3 | 1 | 1 | 100 | 100 | 50 |

*CM = Consumo Masivo, F = Farmacéuticas y T-T = Tecnología y Telecomunicaciones

**Control - Funciones Delegadas por Tipo de Actividad**



En el gráfico # 26 observamos las funciones del Área de Control de los Recursos Humanos que son delegadas por las empresas según el tipo de actividad económica.

En el caso de la Función de Outplacement es delegada en un 100% de las empresas que reportaron haber delegado el Área funcional de Control de los Recursos Humanos, en las empresas de los sectores de Consumo Masivo (3) y Farmacéuticas (1), mientras que es delegada en un 50% (1) de las empresas que indicaron delegar el Área de Control de los Recursos Humanos.

En cuanto a la función de Auditoría vemos que ha sido delegada en un 100% (2) de las empresas que delegaron el Área funcional de Control de los Recursos Humanos del sector de Tecnología y Telecomunicaciones.

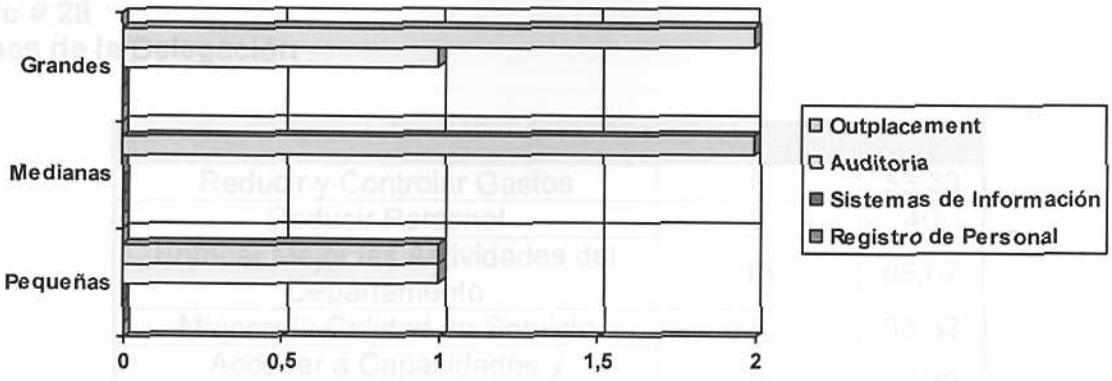
Se puede destacar que las empresas del sector de Consumo Masivo tienden a delegar el Outplacement con mayor frecuencia, mientras que las únicas que delegan la función de Auditoría son las empresas del sector de Tecnología y Telecomunicaciones.

**Cuadro # 27**
**Control de los RR.HH**
**Áreas Delegadas por Tamaño de las Empresas (Nº de Trabajadores)**

| Función | Frecuencia | | | % | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Pequeñas | Medianas | Grandes | Pequeñas | Medianas | Grandes |
| Registro de Personal | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Sistemas de Información | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Auditoría | 1 | 0 | 1 | 100 | 0 | 33,33 |
| Outplacement | 1 | 2 | 2 | 100 | 100 | 66,67 |

*Pequeñas = De 100 a 299 Trabajadores, Medianas = De 300 a 500 Trabajadores, Grandes = Mas de 500 trabajadores.

**Control - Funciones Delegadas por N° de Trabajadores**




En el cuadro # 27 observamos las funciones del Área de Control de los Recursos Humanos que son delegadas por las empresas según el tamaño de las mismas.

En el caso de la Función de Outplacement es delegada en un 100% de las empresas Medianas (2) y Pequeñas (1) que reportaron haber delegado el Área funcional de Control de los Recursos Humanos, mientras que fue delegada por el 66,67% (2) de las empresas Grandes.

En cuanto a la función de Auditoría es delegada por la única empresa Pequeña que reportó haber delegado funciones del Área de Control de los Recursos Humanos, y por el 50% (1) de las Medianas.

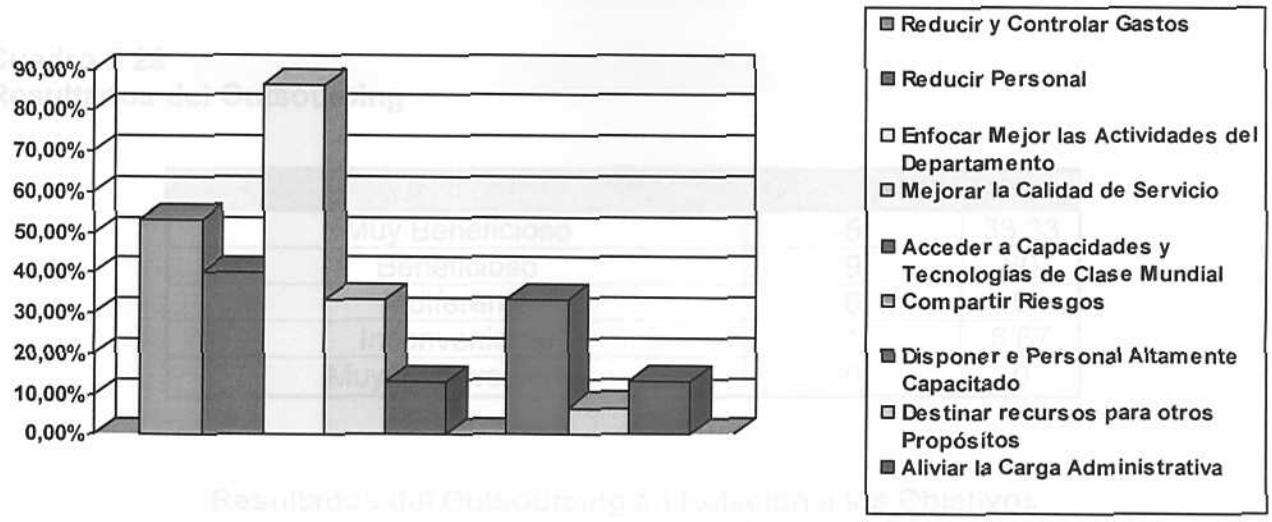
Se puede destacar que la delegación del Área de Control de los Recursos Humanos es similar entre las tres categorías de empresas.

## Razones que Sustentan la Delegación

**Cuadro # 28**
**Razones de la Delegación**

| Razones | Frecuencia | % |
|---|---|---|
| Reducir y Controlar Gastos | 8 | 53,33 |
| Reducir Personal | 6 | 40 |
| Enfocar Mejor las Actividades del Departamento | 13 | 86,67 |
| Mejorar la Calidad de Servicio | 5 | 33,33 |
| Acceder a Capacidades y Tecnologías de Clase Mundial | 2 | 13,33 |
| Compartir Riesgos | 0 | 0 |
| Disponer e Personal Altamente Capacitado | 5 | 33,33 |
| Destinar recursos para otros Propósitos | 1 | 6,67 |
| Aliviar la Carga Administrativa | 2 | 13,33 |

**Razones por las que se decididó Delegar tales Funciones**




En el Gráfico # 28 podemos observar cuales fueron las razones por las cuales las empresas decidieron delegar algunas funciones de Recursos Humanos en esta figura.

La Razón que obtuvo el mayor porcentaje fue "Enfocar Mejor las Actividades del Departamento" con un 86,67%, seguida por "Reducir y Controlar Gastos" con un 53,33 % y en tercer lugar observamos "Reducir Personal" con un 40%.

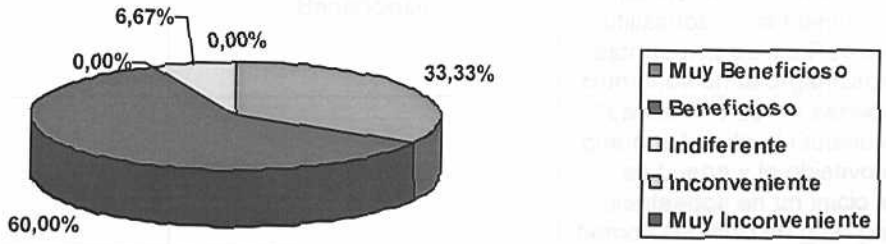
Los resultados indican que las empresas se inclinan por razones de índole estratégico y económico para sustentar la aplicación del Outsourcing de las funciones de la Gestión de los Recursos Humanos.

## Beneficios e Inconvenientes del Outsourcing

**Cuadro # 29**
**Resultados del Outsourcing**

| Opciones | Frecuencia | % |
|---|---|---|
| Muy Beneficioso | 5 | 33,33 |
| Beneficioso | 9 | 60 |
| Indiferente | 0 | 0 |
| Inconveniente | 1 | 6,67 |
| Muy Inconveniente | 0 | 0 |

**Resultados del Outsourcing en Relación a los Objetivos Inicalmente Planteados**




En el Gráfico # 29 se observa que según el criterio de las personas entrevistadas, la delegación de funciones de Recursos Humanos en Outsourcing fue considerada en un 60% como Beneficioso, seguida por un 33,33% de aquellas personas que lo consideraron Muy Beneficioso.

Esto indica que la aplicación de esta práctica es vista de manera positiva entre las empresas.

**Cuadro # 30**
**¿Por que?**

| Empresa | Respuesta | ¿Por qué? |
|---|---|---|
| 1 | Beneficioso | "Porque los servicios prestados son buenos; lo que se delegó fueron labores que consumen mucho tiempo y evitan que el departamento se enfoque en sus objetivos principales". |
| 2 | Inconveniente | "El costo del Outsourcing no va en relación con la cantidad de problemas que deja de solucionar. Aunado a esto, los servicios contratados no llenaron las expectativas y nos trajo muchos problemas". |
| 3 | Beneficioso | "A partir de la utilización del Outsourcing hemos tenido muchos más recursos para utilizarlos en la planeación estratégica de los Recursos Humanos en la organización". |
| 4 | Beneficioso | "La calidad de los servicios que nos brinda el Outsourcing es buena y lo objetivos planteados en un inicio los hemos cubierto en gran parte". |
| 5 | Muy Beneficioso | "Nuestro departamento ha podido responder de mejor manera a las exigencias internas y externas de la organización". |
| 6 | Beneficioso | "El departamento se ha visto mucho mas enfocado en sus funciones medulares aunque faltan algunos detalles por cubrir". |
| 7 | Muy Beneficioso | "Hemos cumplido los objetivos inicialmente planteados". |
| 8 | Beneficioso | "Logramos reducir los gastos del departamento sin sacrificar en demasía nuestra función y servicio dentro de la empresa". |
| 9 | Beneficioso | "Ahora estamos enfocados en nuestros objetivos principales y a su vez hemos mejorado nuestra calidad de servicio". |
| 10 | Beneficioso | "Porque los servicios prestados son buenos, pero siempre hay datos y labores que deben ser rechequeadas". |

| | | |
|---|---|---|
| 11 | Muy Beneficioso | "Los servicios han cubierto y superado nuestras expectativas". |
| 12 | Muy Beneficioso | "Logramos reestructurar el departamento y dar respuesta de manera positiva". |
| 13 | Beneficioso | "En general hemos logrado lo inicialmente planteado". |
| 14 | Muy Beneficioso | "Los servicios han cubierto y superado nuestras expectativas". |
| 15 | Beneficioso | "El departamento se ha visto mucho mas enfocado en sus funciones medulares aunque faltan algunos detalles por cubrir". |

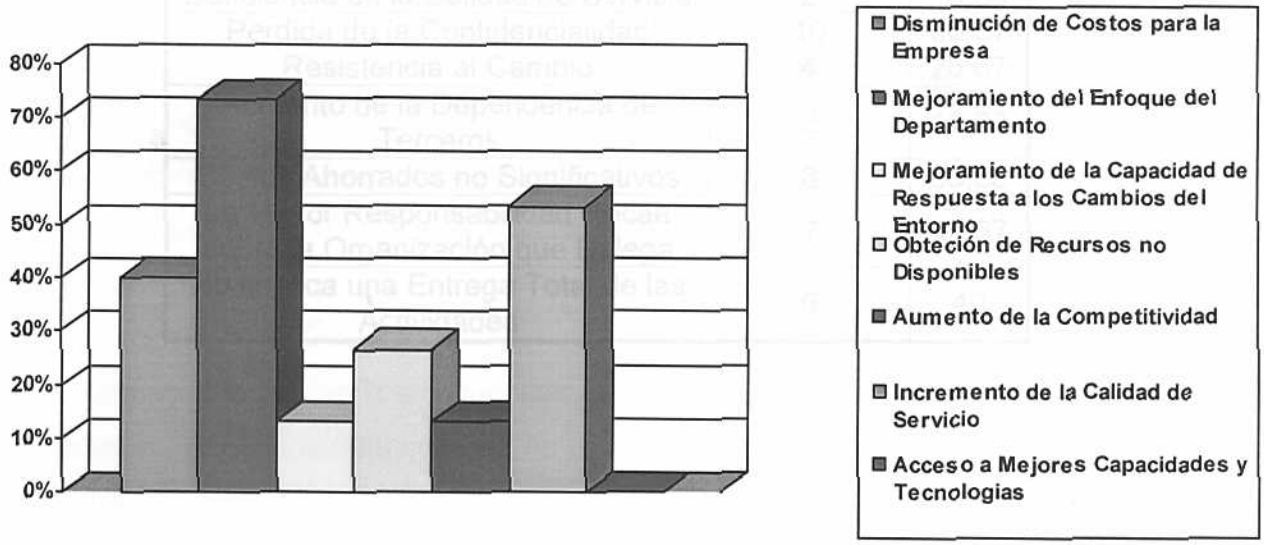
En el cuadro # 30 se transcriben algunos fragmentos de las entrevistas donde se expone el ¿Por qué? Se ha considerado el Outsourcing Muy Beneficioso, Beneficioso, Indiferente, Inconveniente o Muy Inconveniente según los objetivos inicialmente planteados por cada Empresa.

En general se destaca el hecho de que las empresas han podido cumplir en gran medida con sus objetivos inicialmente planteados y se han podido centrar en funciones estratégicas del departamento.

**Cuadro # 31**
**Beneficios Aportados por el Outsourcing**

| Beneficios | Frecuencia | % |
|---|---|---|
| Disminución de Costos para la Empresa | 6 | 40 |
| Mejoramiento del Enfoque del Departamento | 11 | 73,33 |
| Mejoramiento en la Capacidad de Respuesta a los Cambios del Entorno | 2 | 13,33 |
| Obtención de Recursos no Disponibles | 4 | 26,67 |
| Aumento de la Competitividad | 5 | 13,33 |
| Incremento de la Calidad de Servicio | 8 | 53,33 |
| Acceso a mejores Capacidades y Tecnologías | 0 | 0 |

**Beneficios Aportados por el Outsourcing**



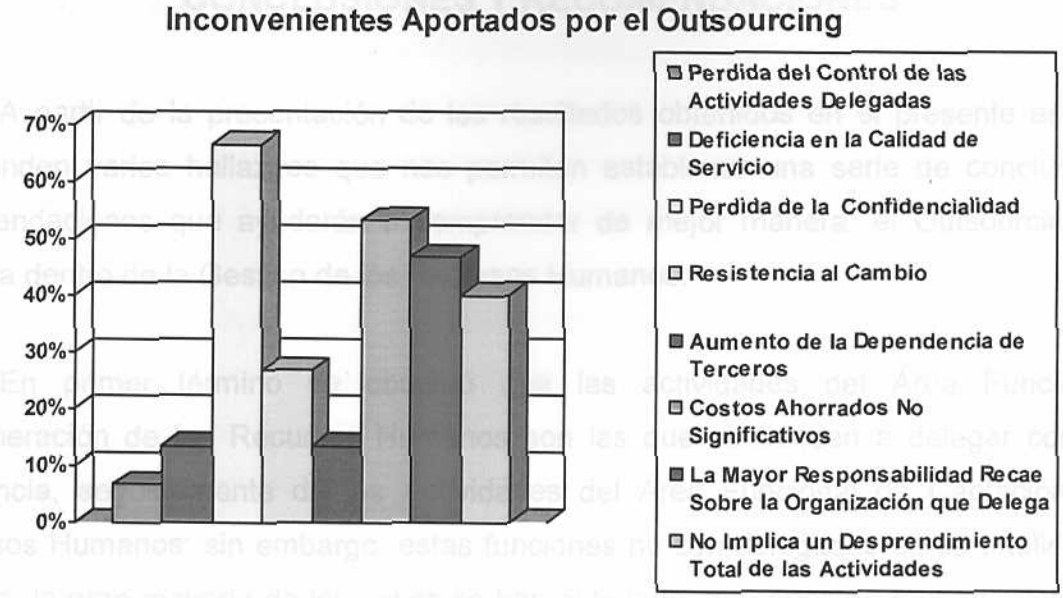

En el Gráfico # 31 podemos observar cuales fueron los beneficios obtenidos por las empresas a partir de la aplicación de los Outsourcings.

El Beneficio que obtuvo el mayor porcentaje fue "Mejoramiento del Enfoque del Departamento" con un 73,33%, seguida por "Incremento en la Calidad de Servicio" con un 53,33 % y en tercer lugar observamos "Disminución de Costos para la Empresa" con un 40%.

Los resultados indican que las empresas han obtenido beneficios de índole estratégico y operacional por la delegación en Outsourcing de las Áreas funcionales de la Gestión de Recursos Humanos.

**Cuadro # 32**
**Inconvenientes Aportados por el Outsourcing**

| Inconvenientes | Frecuencia | % |
|---|---|---|
| Perdida del Control de las Actividades Delegadas | 1 | 6,67 |
| Deficiencia en la Calidad de Servicio | 2 | 13,33 |
| Perdida de la Confidencialidad | 10 | 66,67 |
| Resistencia al Cambio | 4 | 26,67 |
| Aumento de la Dependencia de Terceros | 2 | 13,33 |
| Costos Ahorrados no Significativos | 8 | 53,33 |
| La Mayor Responsabilidad Recae sobre la Organización que Delega | 7 | 46,67 |
| No implica una Entrega Total de las Actividades | 6 | 40 |




En el Gráfico # 32 podemos observar cuales fueron los inconvenientes obtenidos por las empresas a partir de la aplicación de los Outsourcings.

El Inconveniente que obtuvo el mayor porcentaje fue "Pérdida de la Confidencialidad" con un 66,67%, seguida por "Costos Ahorrados no Significativos" con un 53,33 % y en tercer lugar observamos "La Mayor Responsabilidad Recae sobre la Organización que Delega" con un 46,67%.

Los resultados indican que las empresas han tenido inconvenientes en el mantenimiento de la confidencialidad, en el manejo de la responsabilidad y en la reducción de costos.

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir de la presentación de los resultados obtenidos en el presente estudio se desprenden varios hallazgos que nos permiten establecer una serie de conclusiones y recomendaciones que ayudarán a comprender de mejor manera, el Outsourcing y su práctica dentro de la Gestión de los Recursos Humanos:

En primer término se observó que las actividades del Área Funcional de Remuneración de los Recursos Humanos son las que se tienden a delegar con mayor frecuencia, seguidamente de las Actividades del Área Funcional de Captación de los Recursos Humanos; sin embargo, estas funciones no son delegadas en su totalidad; más bien en la gran mayoría de los casos se han delegado en menos de la mitad del total del Área .

Esto se ve reforzado al verificar cuales son las funciones específicas que han sido delegadas dentro de cada área funcional, donde resaltaron las de Administración de Salarios (Encuestas Salariales), Administración de Nómina y Reclutamiento de Personal. Tales funciones se caracterizan por tener una alta carga operativa y por ende generar gastos a nivel de tiempo y a nivel monetario; esto se traduce en que pueden distraer las actividades estratégicas de un departamento y a su vez generar descuidos en otros procesos sumamente importantes. Esto concuerda perfectamente con lo planteado en nuestro Marco Teórico, donde se destacan como razones para aplicar el Outsourcing en Recursos Humanos: el Reforzar la Especialización y Mejorar la Calidad de Servicio.

En segundo término se encontró que no hubo delegación de las actividades del Área Funcional de Desarrollo de los Recursos Humanos y de aquellas funciones que para fines de esta investigación englobamos en la categoría denominada "Otros", esto se debe a que están integradas por funciones de características mucho mas estratégicas y por ende se han preferido mantener dentro de la Gestión del Departamento.

También pudimos observar que las Áreas Funcionales Delegadas estuvieron destinadas a atender los niveles de Gerencia Media y Operativo en su gran mayoría. Esto se debe a que representan el mayor grueso de la población de empleados y por ende el mayor grupo de clientes que deben ser atendidos; es aquí donde el Outsourcing actuó como una herramienta gerencial que permite mejorar la calidad de servicio.

En cuanto al tiempo de aplicación del Outsourcing, encontramos que la gran mayoría de las empresas de nuestra muestra lo han venido aplicando desde hace 2 y 3 años atrás, lo cual sin duda indica que es una práctica de reciente aplicación. Mención especial merece la función de Outplacement, la cual se ha duplicado en aplicación durante el ultimo año entre las empresas de nuestra muestra.

Al distribuir nuestra muestra de Empresas por su Tipo de Actividad y por su Tamaño, pudimos verificar que se mantuvieron las tendencias anteriormente planteadas, lo cual confirma que las prácticas de Outsourcing en la Gestión de Recursos Humanos se concentran en las Actividades de las Áreas de Remuneración de los Recursos Humanos y de Captación de los Recursos Humanos. Sin embargo, vale la pena destacar que el Reclutamiento de Personal es utilizado mayormente por las Empresas de Consumo Masivo, lo que indica que existe una alta carga de trabajo en el Área de Captación de este tipo de empresas.

Si analizamos en que medida han sido delegadas las diferentes funciones encontramos que la mayoría de las empresas delegaron el Reclutamiento de Personal en mayor medida, mientras que la Selección fué delegada en menor medida. La razón está basada en que la selección es una función mucho mas estratégica que el reclutamiento. Igual situación se presenta en el hecho de que la Administración de Salarios se delega en menor medida y la Administración de Nómina en mayor medida, ya que esta última es una función eminentemente operativa.

Al hacer un resumen de las descripciones que nos dieron los entrevistados acerca de los Outsourcing aplicados encontramos que mayormente la delegación de la función de Reclutamiento de Personal fué por ciertas búsquedas específicas con el fin de encontrar candidatos y apoyar las labores del departamento; por otra parte la función de Selección de Personal se utilizó para cubrir vacantes de personal de base o de cargos ejecutivos. En el caso de la Administración de Salarios fué delegada exclusivamente, en la obtención de información salarial del mercado, es decir, tan solo en una pequeña porción de lo que realmente representa. La función de Administración de Nómina, fué delegada en ciertos pagos a grupos específicos de empleados y en solo algunos casos en gran medida a todos los empleados. Por último el Outplacement fue delegado en procesos de desincorporación masiva o para ciertos grupos de empleados.

Las razones que motivaron la aplicación del Outsourcing fueron principalmente de índole estratégicas y económicas, ya que del total de las empresas estudiadas se identificó que la razón principal para llevar a cabo la delegación de las funciones de RRHH en Outsourcing es "Enfocar Mejor las Actividades del Departamento"; la segunda razón es "Reducir y Controlar Gastos", y en tercer lugar encontramos "Reducir Personal".

Más del 90% de la empresas encuestadas tienen una percepción positiva de la aplicación del Outsourcing en la Gestión de Recursos Humanos, ya que en términos de los objetivos planteados inicialmente por cada Empresa, el 60% de los entrevistados consideraron la aplicación del Outsourcing como "Muy Beneficioso" y el 33,33% como "Muy Beneficioso". En general los entrevistados sustentaron esta posición argumentando que han podido cumplir en gran medida con sus objetivos inicialmente planteados y se han podido centrar en funciones estratégicas del departamento..

Igualmente las empresas en estudio reportaron que la principal ventaja o beneficio obtenido a partir de la aplicación de Outsourcing fué "Mejoramiento del Enfoque del Departamento", así como "Incremento en la Calidad de Servicio". A su vez reportaron que los principales inconvenientes que se derivaron de la delegación fueron "Pérdida de la

Confidencialidad", "Costos Ahorrados no Significativos" y "La Mayor Responsabilidad Recae sobre la Organización que Delega". Podemos determinar que los beneficios obtenidos son de índole estratégicos y operativos, mientras que los inconvenientes son de índole estratégicos y económicos.

Por los resultados obtenidos, se puede recomendar a las empresas delegar aquellas funciones de la Gestión de Recursos Humanos que no sean medulares para la organización e implementar así la estrategia del Outsourcing, ya que éste facilita la gestión dentro del departamento, obteniéndose beneficios de tipo Estratégico (Mejorar el Enfoque del Departamento) y Operativos (Mejoramiento de la Calidad de Servicio). Sin embargo se deben proveer inconvenientes de tipo económico, (Costos Ahorrados no significativos) y estratégicos, (Pérdida de la Confidencialidad).

Se recomienda para la realización de estudios futuros, el profundizar sobre las diferentes modalidades del Outsourcing (tipos) así como la realización de un estudio especifico del Área Funcional de Remuneración de los Recursos Humanos, el cual permitiría hacer una mayor diferenciación de las actividades de esa área que son delegadas en Outsourcing.

Igualmente sería interesante, realizar un estudio de los costos económicos del Outsourcing de Recursos Humanos en Venezuela, ya que a pesar de que una de las características del Outsourcing es la reducción de gastos y ahorro de costos, las empresas de nuestra muestra reportaron que los costos ahorrados no eran realmente significativos.

# BIBLIOGRAFIA

**Álvarez, José E.** (1996)"El Reto de Recursos Humanos: Agregar valor o desaparecer" Arthur D.Little de Venezuela C.A.; Material preparado para el seminario de reorganización de A.N.R.I.

**Ander-Egg, Ezequiel** (1983) "Técnicas de investigación social" Editorial Humanitas Colección Guidance. G5. Argentina.

**Arias, Fidias G.** (1997) "Proyecto de Investigación: Guía para su Elaboración" Editorial Episteme C.A., Caracas

**Badaracco, Joseph L.** (1991) "[illegible] Strategic Alliances" Harvard Business School Press, Boston

**Balestrini A. Miriam** (1997) "Como se elabora el proyecto de investigación" Consultores Asociados. Caracas, Venezuela

**Brothery, Liam** (1997). "Outsourcing" La Subcontratación". Editorial Limusa S.A. México

**Chiavenato, Idalberto** (1993) "Administración de Recursos Humanos" Mc Graw-Hill México.

**Donnelly, James H.; Gibson, James L. y Ivancevich, John M.** (1994) "Administración de Empresas" Octava Edición. Edit. Addison-Wesley Estados Unidos. Pag.471

**Expatriate Human Resource Outsourcing** (1998) "[illegible] Outsourcing" www.relojournal.com

**Álvarez, José E.** (1996)"El Reto de Recursos Humanos: Agregar valor o desaparecer". Arthur D.Litlle de Venezuela C.A.; Material preparado para el seminario de reorganización de A.N.R.I.

**Ander-Egg, Ezequiel** (1983): "Técnicas de investigación social". Editorial Humanitas, Colección Guidance, G5, Argentina.

**Arias, Fidias G.** (1997) "Proyecto de Investigación: Guía para su Elaboración". Editorial Episteme C.A., Caracas.

**Badaracco, Joseph L.** (1991) *"The Knowledge Link: How Firms Compete Throughout Strategic Alliances".* Harvard Business School Press, Boston.

**Balestrini A, Miriam** (1997): "Como se elabora el proyecto de Investigación". B.L. Consultores Asociados, Caracas, Venezuela.

**Brothery, Liam** (1997). "Outsourcing" La Subcontratación". Editorial Limusa, S.A., México.

**Chiavenato, Idalberto.** (1983). "Administración de Recursos Humanos". McGraw-Hill; México.

**Donnelly, James H.; Gibson, James L. y Ivancevich, John M.** (1994): "Dirección y Administración de Empresas", Octava Edición. Edit. Addison-Wesley Iberoamericana S.A; Estados Unidos, Pag 471

**Expatriate Human Resource Outsourcing** (1996) *"More companies consider Outsourcing".* www.relojournal.com

**Esparragoza D., Rebeca M. y Gómez B., Maria M** (1997) "Outsourcing como Estrategia Gerencial Aplicado al Área de Recursos Humanos en Organizaciones Ubicadas en el Distrito Federal y el Estado Miranda". UCAB Tesis de Grado. Caracas. No publicado

**Fossa, Crhistian** (2001). "El Outsourcing en Venezuela", Material preparado para la cátedra de Enfoques Actuales de Gerencia Industrial.

**Fossa, Crhistian** (2001). "Gestión de Recursos Humanos", Material preparado para la cátedra de Enfoques Actuales de Gerencia Industrial.

**Hernández S, Roberto Fernández C.; Carlos Baptista L; Pilar**, (1991). "Metodología de la Investigation". McGraw-Hill, Mexico.

**Item Queen (1995)** "El Outsourcing estratégico" Harvard Bussines # 67. Julio - Agosto 1995.

**Laabbs, Jennifer J.** (1993) "Why Human Resources is turning to Outsourcing". Personel Journal (PEJ), Vol. 72, Issue 9, Estados Unidos. (Traducción Gioconda Rangel).

**Lacity, May.** (Nov. 1995). "It Outs: Maximize, flexibility and control", Harvard Business Review, May-June, #32.

**Larrañaga, Juan C.** (Nov. 1996). "Modelo de Gerencia de Recursos Humanos", revista ANRI, Año 34, #2.

**Luna Castillo, Antonio.** (1996); "Metodología de la Tesis", Editorial Trillas, México.

**Menoni, Keila** (Mayo, 1997) "Outsourcing : El zapatero a sus Zapatos". Revista Inversiones Caracas, # 170.

**Monasterios, Virginia** (1996) "El Outsourcing como Mecanismo de Reducción de Costos en la Industria Petrolera". Tesis de Grado UCAB. Caracas. No publicado.

**Newton´sTelecom Dictionary,** 13ª Edición, Enero 1998. (Traducción Gioconda Rangel)

**OUTSOURCING INSTITUTE** (2000) *"The Outsourcing Index".* www.outsourcing.com

**Prahalad, C.K. y Hamel, G.** (May-Jun 1990) "The Come Competence of Corporation". Harvard Business Review.

**Porter, Michael E.** (1985) Competitive Advantage: Crating and Sustaining Superior Performance. The Free Press, Nueva York.

**Rincones G., Rigoberto** (1997) "Benchmarking y Outsourcing". Kans Asesoria Gerencial S.A., Material suministrado en las VIII Jornadas del Industriólogo.

**Romero, Túpac A. y Galarraga**, Maria J. (1997) *"Outsourcing y su Influencia en el Factor Humano".* Trabajo presentado en la cátedra de Comportamiento Organizacional en la Universidad Simón Rodríguez, Caracas.

**Rueda, Basilio** (1995) "Outsourcing de la acción táctica a la iniciativa estratégica. Harvard Deusto Review, Bilbao.

**Rosales L., Ramón** (1996) "Outsourcing: ¿Concepto, Estrategia o Alianza de Valor Agregado?". USB Tesis de Grado. Caracas. No publicado,.

**Stipe, Suzanne** (1997) "Outsourcing: Lending a Hand". The Business Journal. www.cgi.amcity.com.

# ANEXOS

# Guía de Entrevista

## 1. Datos de Identificación

a) Edad: _____

b) Sexo: _____

c) Profesión: _____

d) Cargo Desempeñado: _____

e) Tipo de Actividad:

- Consumo Masivo □
- Farmacéutica □
- Tecnologia-Telecomunicaciones □

f) N° de Trabajadores de la Empresa

- De 100 a 299 □
- De 300 a 499 □
- Mas de 500 □

## 2. Cuestionario

a) ¿Ha delegado su Empresa Funciones de la Gestión de RR.HH en Outsourcing?

Sí □

No □

b) ¿En que Areas Funcionales de RR.HH se ha implementado el Outsourcing dentro de su Empresa?

- Captación de los RR.HH (Investigación del Mercado Laboral, Reclutamiento de Personal, Selección de Personal, Inducción de Personal). □

- Desarrollo de los RR.HH (Adiestramiento y Formación de Personal, Entrenamiento de Personal, Planificación de Carrera y Desarrollo de Personal). □

- Remuneración de los RR.HH (Administración de Salarios, Administración de Beneficios, Administración Nomina, Evaluación de Personal, Análisis y Descripción de Cargos). □

- Control de los RR.HH (Registro de Personal, Sistemas de Información, Auditoria, Outplacement). □

- Otros (Seguridad Industrial, Desarrollo Organizacional, Medición del Clima Laboral). □

c) ¿En cuales funciones del Area de Captación?

- Investigación del Mercado Laboral □
- Reclutamiento de Personal □
- Selección de Personal □
- Inducción de Personal □

d) ¿En que medida han sido delegadas?

d.1) ¿Qué se delego realmente?

d.2) ¿En qué porcentaje fue delegada esta Area?

e) ¿En que niveles de la Empresa se han delegado tales funciones?

- Alta Gerencia □
- Gerencia Media □
- Operativo □

f) ¿Cuándo fueron delegadas estas funciones?

g) ¿En cuales funciones del Area de Desarrollo?

- Adiestramiento y Formación de Personal □
- Entrenamiento de Personal □
- Planificación de Carrera □
- Desarrollo de Personal □

h) ¿En que medida han sido delegadas?

h.1) ¿Qué se delego realmente?

h.2) ¿En qué porcentaje fue delegada esta Area?

i) ¿En que niveles de la Empresa se han delegado tales funciones?

- Alta Gerencia □
- Gerencia Media □
- Operativo □

j) ¿Cuándo fueron delegadas estas funciones?

k) ¿En cuales funciones del Area de Remuneración?

- Administración de Salarios □
- Administración de Beneficios □
- Administración Nomina □
- Evaluación de Personal □
- Anàlisis y Descripciòn de Cargos □

l) ¿En que medida han sido delegadas?

l.1) ¿Qué se delego realmente?

l.2) ¿En qué porcentaje fue delegada esta Area?

m) ¿En que niveles de la Empresa se han delegado tales funciones?

- Alta Gerencia □
- Gerencia Media □
- Operativo □

n) ¿Cuándo fueron delegadas estas funciones?

o) ¿En cuales funciones del Area de Control?

- Registro de Personal □
- Sistemas de Información □
- Auditoria □
- Outplacement □

p) ¿En que medida han sido delegadas?

p.1) ¿Qué se delego realmente?

p.2) ¿En qué porcentaje fue delegada esta Area?

q) ¿En que niveles de la Empresa se han delegado tales funciones?

- Alta Gerencia □
- Gerencia Media □
- Operativo □

r) ¿Cuándo fueron delegadas estas funciones?

s) ¿En cuales funciones del Area "Otros"?

- Seguridad Industrial □
- Desarrollo Organizacional □
- Medición del Clima Laboral □

t) ¿En que medida han sido delegadas?

t.1) ¿Qué se delego realmente?

t.2) ¿En qué porcentaje fue delegada esta Area?

u) ¿En que niveles de la Empresa se han delegado tales funciones?

- Alta Gerencia □
- Gerencia Media □
- Operativo □

v) ¿Cuándo fueron delegadas estas funciones?

v) ¿Cuáles son las Razones por las que han decidido delegar tales funciones?

- Reducir y Controlar Gastos □
- Reducir Personal □
- Enfocar mejor las actividades del departamento □
- Mejorar la Calidad de Servicio □
- Accesar a capacidades y tecnologías de clase mundial. □
- Compartir riesgos □
- Disponer de personal altamente capacitado □
- Destinar recursos para otros propósitos. □
- Otros: _____

_____

_____

_____

w) En términos de los objetivos inicialmente planteados por su Empresa ¿Cómo definiría los resultados del Outsourcing?

- Muy Beneficioso □
- Beneficioso □
- Indiferente □
- Inconveniente □
- Muy Inconveniente □

w.1) ¿Por qué?

_____

_____

x) ¿Cuales han sido los Beneficios que le ha generado a su Empresa la aplicación del Outsourcing?

- Disminución de costos para la Empresa □
- Mejoramiento del Enfoque del departamento □
- Mejoramiento en la capacidad de respuesta a los cambios del entorno □
- Obtención de Recursos no disponibles □
- Aumento de la competitividad □
- Incremento de la calidad de servicio □
- Acceso a mejores capacidades y tecnologías □
- Otros: _____

_____

_____

_____

x) ¿Cuales han sido los Inconvenientes que le ha generado a su Empresa la aplicación del Outsourcing?

- Perdida del control de las actividades delegadas □
- Deficiencia en la calidad de servicio □
- Perdida de la confidencialidad □
- Resistencia al cambio □
- Aumento de la dependencia de terceros □
- Costos ahorrados no significativos □
- Otros: _____

_____

_____

_____

# LIBRO DE CODIGOS

| VARIABLES | ITEMS | CODIGO | CATEGORIA |
|---|---|---|---|
| **Datos de Identificación** | A. Edad | 1<br>2<br>3<br>4<br>5 | Entre 30 y 35<br>Entre 36 y 40<br>Entre 41 y 45<br>Entre 46 y 50<br>Mayor de 51 |
| | B. Sexo | 1<br>2 | Femenino<br>Masculino |
| | C. Profesión | 1<br>2<br>3<br>4 | RR.II<br>Psicología<br>Administración<br>Educación |
| | D. Cargo Desempeñado | 1<br>2<br>3 | Director<br>Gerente<br>Jefe |
| | E. Tipo de Actividad | 1<br>2<br>3 | Consumo Masivo<br>Farmeceutica<br>Tecnología -Telecomunicaciones |
| | F. Nº de Trabajadores de la Empresa | 1<br>2<br>3 | De 100 a 299<br>De 300 a 499<br>Mas de 500 |
| **Funciones de la Gestión de RR.HH delegadas en Outsourcing** | G. ¿Ha delegado su Empresa Funciones de la Gestion de RR.HH en Outsourcing? | 1<br>2 | Si<br>No |
| | H. ¿En que Áreas Funcionales de RR.HH se ha implementado el Outsourcing dentro de su Empresa? | 1<br>2<br>3<br>4<br>5 | Captación de los RR.HH<br>Desarrollo de los RR.HH<br>Remuneración de los RR.HH<br>Control de los RR.HH<br>Otros |
| | I.1 ¿En Cuales funciones del Área de Captación? | 1<br>2<br>3<br>4 | Investigación del Mercado Laboral<br>Reclutamiento de Personal<br>Selección de Personal<br>Inducción de Personal |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | I.2 ¿En que medida han sido delegadas? | 1<br>2<br>3 | En su Totalidad<br>En Gran Parte<br>Tan solo una Parte |
| | I.3 ¿Qué se delegó realmente? | | |
| | I.4 ¿En Que Porcentaje fue delegada esta área? | 1<br>2<br>3<br>4 | Entre 0% y 25%<br>Entre 26% y 50%<br>Entre 51% y 75%<br>Entre 76% y 100% |
| | I.5 ¿En que niveles de la Empresa se han delegado tales funciones? | 1<br>2<br>3 | Alta Gerencia<br>Gerencia Media<br>Operativo |
| | I.6 ¿Cuándo fueron delegadas estas funciones? | 1<br>2<br>3<br>4 | Durante el ultimo año<br>Entre 1 y 2 años atrás<br>Entre 2 y 3 años atrás<br>Hace mas de 3 años |
| | J.1 ¿En Cuales funciones del Área de Desarrollo? | 1<br>2<br>3<br>4 | Adiestramiento y Formación de Personal<br>Entrenamiento de Personal<br>Planificación de Carrera<br>Desarrollo de Personal |
| | J.2 ¿En que medida han sido delegadas? | 1<br>2<br>3 | En su Totalidad<br>En Gran Parte<br>Tan solo una Parte |
| | J.3 ¿Qué se delegó realmente? | | |
| | J.4 ¿En Que Porcentaje fue delegada esta área? | 1<br>2<br>3<br>4 | Entre 0% y 25%<br>Entre 26% y 50%<br>Entre 51% y 75%<br>Entre 76% y 100% |
| | J.5 ¿En que niveles de la Empresa se han delegado tales funciones? | 1<br>2<br>3 | Alta Gerencia<br>Gerencia Media<br>Operativo |
| | J.6 ¿Cuándo fueron delegadas estas funciones? | 1<br>2<br>3<br>4 | Durante el ultimo año<br>Entre 1 y 2 años atrás<br>Entre 2 y 3 años atrás<br>Hace mas de 3 años |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | K.1 ¿En Cuales funciones del Área de Remuneración? | 1<br>2<br>3<br>4<br>5 | Administración de Salarios<br>Administración de Beneficios<br>Administración de Nomina<br>Evaluación de Personal<br>Análisis y Descripción de Cargos |
| | K.2 ¿En que medida han sido delegadas? | 1<br>2<br>3 | En su Totalidad<br>En Gran Parte<br>Tan solo una Parte |
| | K.3 ¿Qué se delegó realmente? | | |
| | K.4 ¿En Que Porcentaje fue delegada esta área? | 1<br>2<br>3<br>4 | Entre 0% y 25%<br>Entre 26% y 50%<br>Entre 51% y 75%<br>Entre 76% y 100% |
| | K.5 ¿En que niveles de la Empresa se han delegado tales funciones? | 1<br>2<br>3 | Alta Gerencia<br>Gerencia Media<br>Operativo |
| | K.6 ¿Cuándo fueron delegadas estas funciones? | 1<br>2<br>3<br>4 | Durante el ultimo año<br>Entre 1 y 2 años atrás<br>Entre 2 y 3 años atrás<br>Hace mas de 3 años |
| | L.1 ¿En Cuales funciones del Área de Control? | 1<br>2<br>3<br>4 | Registro de Personal<br>Sistemas de Información<br>Auditoria<br>Outplacement |
| | L.2 ¿En que medida han sido delegadas? | 1<br>2<br>3 | En su Totalidad<br>En Gran Parte<br>Tan solo una Parte |
| | L.3 ¿Qué se delegó realmente? | | |
| | L.4 ¿En Que Porcentaje fue delegada esta área? | 1<br>2<br>3<br>4 | Entre 0% y 25%<br>Entre 26% y 50%<br>Entre 51% y 75%<br>Entre 76% y 100% |
| | L.5 ¿En que niveles de la Empresa se han delegado tales funciones? | 1<br>2<br>3 | Alta Gerencia<br>Gerencia Media<br>Operativo |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | L.6 ¿Cuándo fueron delegadas estas funciones? | 1<br>2<br>3<br>4 | Durante el ultimo año<br>Entre 1 y 2 años atrás<br>Entre 2 y 3 años atrás<br>Hace mas de 3 años |
| | M.1 ¿En Cuales funciones del Área "Otros"? | 1<br>2<br>3 | Seguridad Industrial<br>Desarrollo Organizacional<br>Medición del Clima Laboral |
| | M.2 ¿En que medida han sido delegadas? | 1<br>2<br>3 | En su Totalidad<br>En Gran Parte<br>Tan solo una Parte |
| | M.3 ¿Qué se delegó realmente? | | |
| | M.4 ¿En Que Porcentaje fue delegada esta área? | 1<br>2<br>3<br>4 | Entre 0% y 25%<br>Entre 26% y 50%<br>Entre 51% y 75%<br>Entre 76% y 100% |
| | M.5 ¿En que niveles de la Empresa se han delegado tales funciones? | 1<br>2<br>3 | Alta Gerencia<br>Gerencia Media<br>Operativo |
| | M.6 ¿Cuándo fueron delegadas estas funciones? | 1<br>2<br>3<br>4 | Durante el ultimo año<br>Entre 1 y 2 años atrás<br>Entre 2 y 3 años atrás<br>Hace mas de 3 años |
| **Razones que Sustentan la delegación de las Funciones de la Gestión de RR.HH** | N. ¿Cuáles son las razones por las que han decidido delegar tales funciones? | 1<br>2<br>3<br>4<br>5<br>6<br>7<br>8<br>9 | Reducir y Controlar Gastos<br>Reducir Personal<br>Enfocar mejor las Actividades del Departamento<br>Mejorar la Calidad de Servicio<br>Acceder a Capacidades y Tecnologías de Case Mundial<br>Compartir Riesgos<br>Disponer de Personal Altamente Capacitado<br>Destinar Recursos para otros Propósitos<br>Otros |
| **Beneficios e Inconvenientes del Outsourcing** | O. En Términos de los objetivos inicialmente planteados por su empresa ¿Cómo definiría los resultados del Outsourcing? | 1<br>2<br>3<br>4<br>5 | Muy Beneficioso<br>Beneficioso<br>Indiferente<br>Inconveniente<br>Muy Inconveniente |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | P. ¿Por qué? | | |
| | Q. ¿Cuales son los Beneficios que le ha generado a su Empresa la aplicaciòn del Outsourcing? | 1<br>2<br>3<br>4<br>5<br>6<br>7<br>8 | Disminución de Costos<br>Mejoramiento del Enfoque del Departamento<br>Mejoramiento de la Capacidad de Respuesta a los cambios del Entorno<br>Obtención de Recursos No Disponibles<br>Aumento de la Competitividad<br>Incremento de la Calidad de Servicio<br>Acceso a Mejores Capacidades y Tecnologías<br>Otros |
| | R. ¿Cuales son los Inconvenientes que le ha generado a su Empresa la aplicación del Outsourcing? | 1<br>2<br>3<br>4<br>5<br>6<br>7 | Perdida de Control de las Actividades Delegadas<br>Deficiencia en la Calidad de Servicio<br>Perdida de la Confidencialidad<br>Resistencia al Cambio<br>Aumento de la Dependencia detergeros<br>Costos Ahorrados no Significativos<br>Otros |

# MATRIZ DE DATOS

| Empresa | A | B | C | D | E | F | G | H |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 3 4 |
| 2 | 5 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 3 4 |
| 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 3 |
| 4 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 3 4 |
| 5 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 3 |
| 6 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 3 |
| 7 | 4 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 |
| 8 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 |
| 9 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 3 4 |
| 10 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 3 4 |
| 11 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 3 |
| 12 | 1 | 1 | 5 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 3 |
| 13 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 |
| 14 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 |
| 15 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 4 |

| I.1 | I.2 | I.3 | I.4 | I.5 | I.6 | J.1 | J.2 | J.3 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | 3 | Abierta | 2 | 1 2 3 | 4 | | | |
| 2 | 3 | Abierta | 1 | 2 3 | 3 | | | |
| 2 3 4 | 3 3 2 | Abierta | 3 | 3 | 3 | | | |
| 2 | 3 | Abierta | 2 | 1 2 3 | 4 | | | |
| 1 2 3 | 1 3 3 | Abierta | 3 | 1 2 | 2 | | | |
| 2 3 | 3 3 | Abierta | 2 | 1 2 3 | 2 | | | |
| | | Abierta | | | | | | |
| | | Abierta | | | | | | |
| 2 | 3 | Abierta | 1 | 2 3 | 3 | | | |
| 2 3 | 3 3 | Abierta | 1 | 1 2 | 4 | | | |
| 1 2 3 | 2 2 3 | Abierta | 3 | 1 2 | 2 | | | |
| 2 3 | 2 3 | Abierta | 3 | 1 2 | 3 | | | |
| | | Abierta | | | | | | |
| | | Abierta | | | | | | |
| | | Abierta | | | | | | |

| J.4 | J.5 | J.6 | K.1 | K.2 | K.3 | K.4 | K.5 | K.6 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 1 3 | 3 3 | | 1 | 1 2 3 | 4 |
| | | | 1 3 | 3 3 | | 3 | 1 2 3 | 2 |
| | | | 1 3 | 3 3 | | 4 | 1 2 3 | 3 |
| | | | 1 3 | 3 3 | | 1 | 1 2 3 | 4 |
| | | | 1 3 | 3 3 | | 3 | 1 2 3 | 3 |
| | | | 1 2 3 | 3 2 3 | | 3 | 1 2 3 | 3 |
| | | | 1 3 | 3 1 | | 4 | 1 2 3 | 3 |
| | | | 1 3 | 3 3 | | 3 | 1 2 3 | 3 |
| | | | 1 3 | 3 3 | | 3 | 1 2 3 | 3 |
| | | | 1 3 | 3 1 | | 3 | 1 2 3 | 4 |
| | | | 1 3 | 3 2 | | 3 | 1 2 3 | 3 |
| | | | 1 3 | 3 3 | | 3 | 1 2 3 | 3 |
| | | | 1 3 | 3 2 | | 2 | 1 2 3 | 2 |
| | | | 1 3 | 3 3 | | 2 | 1 2 3 | 2 |
| | | | 1 3 5 | 3 3 1 | | 3 | 1 2 3 | 2 |

| L.1 | L.2 | L.3 | L.4 | L.5 | L.6 | M.1 | M.2 | M.3 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 2 | | 2 | 1 2 3 | 1 | | | |
| 4 | 2 | | 2 | 1 2 3 | 1 | | | |
| | | | | | | | | |
| 4 | 2 | | 2 | 1 2 3 | 1 | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| 3 | 2 | | 2 | 2 3 | 3 | | | |
| 3 4 | 3 3 | | 2 | 1 2 3 | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| 4 | 3 | | 1 | 2 3 | 2 | | | |

| M.4 | M.5 | M.6 | N | O | P | Q | R |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 2 3 7 | 2 | Abierta | 4 6 | 2 6 |
| | | | 3 | 4 | Abierta | 1 | 1 3 6 7 8 |
| | | | 2 3 4 | 2 | Abierta | 5 6 | 3 7 |
| | | | 2 3 7 | 2 | Abierta | 4 6 | 2 6 8 |
| | | | 1 3 4 5 | 1 | Abierta | 1 2 5 6 | 3 4 6 |
| | | | 1 3 7 9 | 2 | Abierta | 1 2 4 | 6 7 8 |
| | | | 2 3 | 1 | Abierta | 1 2 | 3 6 |
| | | | 1 3 | 2 | Abierta | 2 | 3 8 |
| | | | 3 4 7 | 2 | Abierta | 2 5 6 | 3 5 7 |
| | | | 1 2 3 | 2 | Abierta | 2 6 | 6 7 8 |
| | | | 1 3 4 5 9 | 1 | Abierta | 1 2 5 6 | 3 |
| | | | 1 4 7 | 1 | Abierta | 2 4 5 6 | 3 4 6 7 |
| | | | 3 8 | 2 | Abierta | 2 3 | 3 4 8 |
| | | | 1 3 | 1 | Abierta | 1 2 | 5 7 |
| | | | 1 2 3 | 2 | Abierta | 2 3 | 3 4 |