



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

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título:

RESISTENCIA EN LOS TRABAJADORES DE RRHH HACIA
CAMBIO, UNA VEZ IMPLEMENTADO UN PROCESO DE
TERCERIZACION

Realizado por:

CHACÓN SANDOVAL, GABRIELA
LAFÉE LARRAZÁBAL, ISABEL

Profesor guía:

NARANJO, JOSÉ RAMÓN

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de : _____ () puntos.

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Caracas, ____ de _____ de _____



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
QUINTO AÑO DE RELACIONES INDUSTRIALES
PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

*Resistencia en los trabajadores de RRHH hacia el Cambio, una vez implementado un
proceso de Tercerización*

Tesista: Chacón S, Gabriela.

Tesista: Lafeé L, Isabel.

Tutor: Naranjo, José R.

Caracas, 29 de octubre de 2004

DEDICATORIA

Le dedico esta tesis a mi abuela, porque sin ella no hubiese sido posible hacer realidad este gran sueño de graduarme.

A mis hermanos, porque no todos tuvieron esta oportunidad y por eso quiero dedicarles todo mi esfuerzo.

A mi papá y a mi mamá porque gracias a ellos soy lo que soy y estoy donde estoy.

Y a Dios, porque cada día que pasa me demuestra lo grande que es.

Isabel Laféé

DEDICATORIA

Dedico esta tesis:

*A Dios, por darme la fuerza
y la fe para superar las dificultades.*

*A mis abuelitos, por brindarme todo
su cariño.*

*A mis padres, por haberme brindado
la oportunidad de estudiar y
apoyarme en todo momento.*

Gabriela Chacón

RECONOCIMIENTOS

Queremos agradecer ante todo a nuestro tutor y amigo el Lic. José Ramón Naranjo, sobretodo por su paciencia y orientación durante el desarrollo de la investigación y por haber hecho que recuperáramos la fe en los momentos difíciles.

También queremos agradecer a nuestras familias y en particular a nuestros padres por habernos prestado su ayuda incondicional durante todo el trayecto de la tesis, de principio a fin. A Gustavo Chacón por su paciencia en las traducciones de inglés, a la China por llevarnos y traernos a todos lados, a María Isabel por sus ricas comidas en los momentos de estrés y a Don Kiko por su ejemplo de alegría y entusiasmo.

En particular a Andy y Tatu, por sacarnos las patas del barro y estar ahí siempre que los necesitamos. A Félix por sus excelentes orientaciones en el aspecto estadístico. A William Ruiz por abrirnos las puertas de su casa y orientarnos y ayudarnos con la investigación.

Finalmente a todas aquellas personas y empresas que de una manera u otra colaboraron con nosotras en la elaboración de esta tesis.

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	5
I. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	14
III. MARCO TEÓRICO.....	15
PARTE 1) CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	15
CAMBIO.....	15
CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	16
TIPOS DE CAMBIO.....	16
<i>El Cambio Planeado.....</i>	<i>17</i>
<i>Aprendizaje Organizativo y Gestión del Cambio.....</i>	<i>18</i>
BARRERAS PARA EL CAMBIO.....	21
CÓMO LOGRAR QUE SE PRODUZCA EL CAMBIO.....	22
<i>Cómo facultar a la gente para llevar a cabo el Cambio.....</i>	<i>22</i>
EL CAMBIO ESTRUCTURAL EN LAS PERSONAS.....	23
PARTE 2) RESISTENCIA AL CAMBIO.....	24
RESISTENCIA AL CAMBIO.....	24
<i>Resistencia Individual.....</i>	<i>25</i>
<i>Resistencia Organizacional.....</i>	<i>26</i>
CÓMO SUPERAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO.....	27
PARTE 3) LA TERCERIZACIÓN (OUTSOURCING).....	29
DEFINICIÓN DE LA TERCERIZACIÓN (OUTSOURCING).....	29
HISTORIA DE LA TERCERIZACIÓN (OUTSOURCING).....	30
ASPECTOS LEGALES DE LA TERCERIZACIÓN (OUTSOURCING).....	31
CLASIFICACIONES DE LA TERCERIZACIÓN (OUTSOURCING) SEGÚN EL ALCANCE.....	33
¿POR QUÉ USAR LA TERCERIZACIÓN (OUTSOURCING)?.....	34
<i>Ventajas de la Tercerización (Outsourcing).....</i>	<i>35</i>
<i>Desventajas de la Tercerización (Outsourcing).....</i>	<i>35</i>
CLAVES PARA DESARROLLAR LAS ESTRATEGIAS DE LA TERCERIZACIÓN (OUTSOURCING) DE MANERA EFECTIVA.....	35
TERCERIZACIÓN (OUTSOURCING) EN RECURSOS HUMANOS.....	37
EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL (E.T.T).....	41
<i>Diferencia entre la Tercerización (Outsourcing) en RRHH y las Empresas de Trabajo Temporal.....</i>	<i>44</i>
GESTIÓN DE UN PROYECTO DE TERCERIZACIÓN (OUTSOURCING).....	44
<i>Elementos de la Gestión de un Proyecto de Tercerización (Outsourcing).....</i>	<i>45</i>
<i>El papel del Director del Proyecto de Tercerización (Outsourcing).....</i>	<i>45</i>
<i>Competencias del Gerente de Recursos Humanos.....</i>	<i>46</i>
IV. MARCO METODOLÓGICO.....	50
4.1) DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACION.....	50
4.2) DEFINICIÓN DE VARIABLES.....	51
4.2.1) <i>Definición Conceptual.....</i>	<i>51</i>
4.2.2) <i>Definición Operacional.....</i>	<i>51</i>

4.3) POBLACIÓN Y MUESTRA	54
4.4) RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN E INSTRUMENTO.....	55
4.5) ESTRATEGIA DE MEDICION	59
V. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	63
CONCLUSIONES.....	88
RECOMENDACIONES.....	94
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96
ANEXOS	100

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla No. 1: Investigaciones previas en materia de Cambio Organizacional, Resistencia y Tercerización de Servicios en Recursos Humanos	12
Tabla No. 2: Diferencias entre las ETT y la Tercerización (Outsourcing) en RRH	43
Tabla No. 3: Fuentes de Resistencia Individual y Organizacional al Cambio y Métodos para vencerla:	48
Tabla No. 4: Operacionalización de las variables	51
Tabla No. 5: Recomendaciones de expertos	57
Tabla No. 6: Direccionalidad de las afirmaciones	58
Tabla No. 7: Escala para calificar la Puntuación Total	60
Tabla No. 8: Escala para calificar la Puntuación de los Factores del Individuo	60
Tabla No. 9: Escala para calificar la Puntuación de los Factores de la Organización	60
Tabla No. 10: Escala para calificar la Puntuación de los Factores del Líder del Cambio	61
Tabla No. 11: Clasificación de los sujetos encuestados del Instrumento A	62
Tabla No. 12: Áreas que componen el Departamento de RRHH de las empresas	64
Tabla No. 13: Posibilidad de eliminación del área	65
Tabla No. 14: Áreas que no se deben tercerizar	66
Gráfico No. 1: Por qué se implementó la Tercerización	66
Gráfico No. 2: Condiciones Financieras	67
Gráfico No. 3: Condiciones Estratégicas	67
Gráfico No. 4: Razones de la elección de la Cía. de Tercerización	68
Tabla No. 15: Estrategia utilizada para vencer la resistencia al cambio	69
Tabla No. 16: El futuro de la Tercerización de las funciones de RRHH	71
Tabla No. 17: Cómo harían de nuevo el proceso	72
Tabla No. 18: Puntuación Total y por Dimensiones	74
Tabla No. 19: Identificación de los Indicadores con Resistencia	76
Gráfico No. 5: Temor a lo desconocido	77
Gráfico No. 6: Factores Económicos	77
Gráfico No. 7: Comunicación	78
Gráfico No. 8: Amenazas a las relaciones establecidas de poder	78
Tabla No. 20: Resultados por empresa	80
Tabla No. 21: Puntuación por cargo: Jefes y Coordinadores	84
Tabla No. 22: Puntuación por cargo: Analistas	85
Tabla No. 23: Clasificación de las Empresas por Sectores de la Economía	86
Tabla No. 24: Resultados por Sector de la Economía	86

RESUMEN

La siguiente investigación tuvo como propósito fundamental estudiar el nivel de resistencia en los trabajadores de RRHH hacia el Cambio, una vez implementado un proceso de Tercerización. Este estudio es de gran importancia ya que en la actualidad las organizaciones están buscando una nueva manera de aumentar sus ingresos, alcanzar una mayor eficiencia a un menor costo, sin dejar de lado los estándares de calidad y servicio exigidos por el cliente. Podemos decir entonces que una de las herramientas óptimas para enfrentar esta situación es la Tercerización (Outsourcing) en Recursos Humanos, la cual consiste en el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Sin embargo, toda estrategia de cambio genera en algún modo resistencia por parte de los individuos que se someten al mismo.

El diseño de esta investigación fue no experimental, ex – post facto y transeccional. El tipo de investigación fue descriptivo y de campo. La recolección de los datos se realizó mediante un cuestionario validado por expertos con preguntas abiertas y cerradas para indagar las razones por las cuales se tomó la decisión de implementar la Tercerización (Outsourcing) y cómo se llevo a cabo este proceso y luego un cuestionario tipo Escala de Likert para medir la actitud de los trabajadores de RRHH al cambio. Los principales resultados obtenidos en cuanto a la actitud de los trabajadores de RRHH hacia el cambio de la Tercerización, fueron los siguientes: no se encontró en los sujetos estudiados una resistencia significativa hacia el cambio de manera general; en los indicadores ligados al individuo se encontró existencia en: temor a lo desconocido y factores económicos, en los ligados a la Organización: **Comunicación y Amenazas a las Relaciones Establecidas del Poder**; en cuanto al rol de líder del cambio no se obtuvo un valor relevante de resistencia. En las empresas en donde hubo resistencia en una empresa de Fabricación y comercialización de licores (4) y la empresa del ramo químico farmacéutico. Se encontró resistencia al cambio en cuanto a los analistas y no así en el nivel de Coordinadores y Jefes.

Palabras Claves: Cambio Organizacional, Resistencia al Cambio, Tercerización (Outsou
y Líder del Cambio.

INTRODUCCIÓN

Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provechoso en términos operativos, funcionales, administrativos, de calidad de servicio y financieros entre otros. La Tercerización (Outsourcing) en Recursos Humanos es uno de estos cambios que se emplean sin lugar a dudas en las empresas. En este proceso de transformación en un principio, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse; resistencia al cambio, que es un proceso natural de reacción ante lo que se percibe como una amenaza de probable pérdida o desajuste.

El presente trabajo de investigación se orientará a describir la actitud de los trabajadores de Recursos Humanos hacia el Cambio, una vez implementado un proceso de Tercerización, a través del desarrollo de los siguientes capítulos específicos.

Se inicia con el planteamiento del problema, en el que se describirá cómo se llegó a la pregunta de investigación. Seguidamente se presentará el objetivo general del estudio, así como también los objetivos específicos, por medio de los cuales se alcanzará el principal.

En el Marco Teórico se hará una breve reseña de todos los aspectos relacionados con el Cambio Organizacional y la Tercerización (Outsourcing), a nivel general y específicamente en el área de Recursos Humanos.

Posteriormente, en el Marco Metodológico se describirá el diseño y el tipo de investigación, la población, muestra y unidad de análisis y se definirán la operacionalización de las variables. Así como también se explicará cómo se llevó a cabo todo el proceso de investigación.

En la presentación, análisis y discusión de los resultados se realizará el análisis de cómo se llevó a cabo el proceso de cambio en las organizaciones participantes, se estudiará el comportamiento de la puntuación Total, de los factores ligados a la Personalidad del

Individuo, a la Organización y al Líder del Cambio, en los sujetos encuestados. Así como también hará el análisis por indicadores, por empresas, por cargo y por sector económico, con la finalidad de determinar los niveles de resistencia para cada caso.

Finalmente, en las conclusiones se darán a conocer los resultados arrojados en función de dar respuesta al estudio, al valor agregado del mismo y luego se presentarán algunas recomendaciones que den pie a nuevos estudios a partir de algunas hipótesis allí establecidas.

I. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Los seres humanos, así como las organizaciones, somos sistemas abiertos, dinámicos, contingentes y vivos, por ende estamos sujetos a disfrutar o sufrir momentos de cambio, adaptación, ajuste, reorganización y de nuevo otro ciclo de cambio de manera permanente. Este enfoque dinámico y sistémico ha sido planteado y reformulado como una perspectiva teórica para el estudio de las organizaciones que rompe en dos a la Teoría Organizacional (Dávila, 1985), considerando a organizaciones cerradas como mecánicas (enfoque cerrado) y otras de tipo abiertas como orgánicas (sistema abiertos y contingentes), en este sentido los aportes de Katz y Kahn en 1977, Katz y Rozensweig (1979), Moss Kanter (1980), entre otros, indican nuevas fronteras y consideraciones en la dinamicidad del cambio, en las causas, en los efectos intra y extra organizacional y sus respectivas interpretaciones (Jo Hatch, 1999). El mundo esta pasando por enormes y múltiples transformaciones que ocurren en el medio ambiente y traen nuevas fuerzas y presiones hacia adentro de las organizaciones, estos cambios ocurren en volúmenes y ritmos cada vez más acelerados. Las empresas que pretenden ignorar los cambios dentro de una postura cerrada e introvertida corren el serio riesgo de desaparecer del mapa y no consiguen adaptarse al medio ambiente en continua transformación.

La globalización, la crisis económica en que se encuentra el país, la intransigente competencia, los cambios políticos, sociales y culturales, la recesión económica, los cambios en la composición de la fuerza laboral, la escasez de recursos con los que las empresas cuentan y la falta de capacidad para responder con habilidades a la velocidad del cambio tecnológico; hace que las organizaciones se sientan en un ambiente dinámico y pleno de desafíos que cambia a cada instante e incrementa la complejidad para lograr ser competitivos y posicionarse en el mercado.

Todo esto trae incertidumbre e incógnitas no solo para la organización en general, sino que afecta directamente al departamento de Recursos Humanos, ya que estos cambios dinámicos del entorno afectan el reclutamiento de los empleados, los métodos de selección, capacitación, compensación y motivación de los mismos, así como la manera de organizarse para atender los procesos funcionales históricamente establecidos.

La problemática planteada ha puesto a reflexionar a los gerentes sobre la necesidad de concentrar sus recursos y esfuerzos en áreas relacionadas directamente con las actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia, y en términos de una economía de escala, bajar los costos y gastos tanto directos como indirectos genera la búsqueda de soluciones más eficientes que las propias, de mayor efectividad y alcance, ésta búsqueda pasa por diferentes componentes organizacionales: Finanzas, Producción, Ventas, e inclusive territorios impensables como Recursos Humanos. Esto ha conducido a las organizaciones a un rápido proceso de rediseño organizacional, de encogimiento, que las ha hecho desmembrar en unidades de negocios menores y más ágiles de respuesta para con el ambiente tanto externo como interno, desencadenando un proceso de transferencia de actividades a terceros; es así como la Tercerización (Outsourcing) entra a jugar un papel fundamental en el medio empresarial.

De igual manera, la visión sobre los procesos de cambio ha tenido enfoques que han evolucionado a la par que las Ciencias tanto Administrativas como de la Conducta: el enfoque temprano de Kurt Lewin en los años 50's sobre cambio al considerar el cambio en tres etapas: Descongelar, Cambiar y Congelar que se consideró vital para evaluar y medir e intervenir en el cambio organizacional, ha sido considerado por Kanter, Stein and Jick como una visión lineal y una concepción estática propio de Organizaciones del tipo mecánicas (Jo Hatch, 1999) con ambientes de poco cambio probable (Dessler, 1979), de igual manera: la relación interactiva entre ambiente, tecnología y organización a partir de los estudios iniciales de Burns y Stalker (1961), Emery y Trist (1963), Hall (1962), Woodward (1965), Slocum y Susman (1973), Lawrence y Lorsch (1976), y otros tantos posteriores, dan soporte a la capacidad de estudios y enfoques cada vez más especializados sobre el tema de la relación Ambiente – Organización (Jo Hatch, 1999), así como en aspectos tan característicos, diferenciadores de las organizaciones y asociados a la velocidad del cambio como la Cultura Organizacional (Gagliardi, 1986).

“La Tercerización (Outsourcing) consiste en una relación contractual entre un vendedor externo y una empresa en la que el vendedor asume la responsabilidad de una o más funciones que pertenecen a la empresa”. (White y James, 2000, Pág. 15)

Su significado puede alcanzar desde la contratación de productos de limpieza a una empresa especializada, pasando por la licitación de obras de un organismo público, hasta el traspaso de un proceso o área completa del negocio de una organización.

En Venezuela existe y es cada vez más creciente la tendencia a que las grandes organizaciones e incluso las medianas y pequeñas empresas recurran a esta estrategia de cambio que consiste en externalizar una o varias de las funciones de sus departamentos, contratar a un tercero para que se encargue del manejo de las mismas, pero no con un sentido de subcontratación, sino más bien de relación de valor agregado, de socio de negocio.

La Tercerización (Outsourcing) en Recursos Humanos no es nueva, aunque el concepto sí ha evolucionado. Mientras que antes era una cuestión táctica, centrada en la administración laboral, ahora es una decisión de valor añadido, que a veces sirve para reposicionar una compañía y adaptarla a los nuevos tiempos. Delegar ciertas funciones permite oxigenar la empresa, contar con expertos que no hay en la misma (una manera de adquirir habilidades, experiencias y obviamente resultados) y aprovecharse de las ventajas de aplicar las últimas tendencias del mercado. Trabajos recientes como **“HR and the Edge, Future Trends you need to know today”**¹ por la firma DDI (2003) y Accenture (2004) **“Driving High Performance Outsourcing”**², dos firmas globales de Consultoría Organizacional, señalan el impacto no solo en términos de expectativas sino de realidades de la tercerización en diferentes áreas de la Empresa sino también dentro de la Función de Recursos Humanos.

El establecimiento de la estrategia de Tercerización (Outsourcing), no busca mantener: una ventaja competitiva, mejoramiento en la eficiencia, reducción de costos y beneficios a largo plazo, mayor acceso a la tecnología y mejores niveles de servicio que los alcanzados a

¹ NA: Este estudio: **Recursos Humanos y sus fronteras. Tendencias Futuras que Ud. debe conocer hoy.** (summer 2003) se indican los resultados en un estudio de 380 Gerentes de RH a nivel global y el rol creciente del Tercerización (Outsourcing) en las diferentes áreas de RH como expectativa y como logro. En reporte por suscripción al site de www.DDI.com

² NA: **“Manejándose hacia el alto desempeño mediante tercerización (Outsourcing)”** realizado entre enero y febrero del 2004 con 142 respondientes en siete países de la región de ASIA- PACIFICO, 75% de respondientes de nivel CEO y 25% de reportes directos de varias áreas organizacionales. En reporte por suscripción al site de www.accenture.com

nivel interno, sino que le va a dar a la compañía un nuevo cambio, lo que le va a permitir una transformación organizacional para que así esta pueda competir en el nuevo orden económico.

Sin embargo, la Tercerización (Outsourcing) en Recursos Humanos es un Cambio Organizacional que requiere de un proceso escalable de adaptabilidad y ajuste, en la medida de que muchos servicios son nuevos, los individuos que entran a trabajar con la Tercerización (Outsourcing) también son nuevos, hay muchas expectativas de parte de los trabajadores como por ejemplo la probabilidad de perder el empleo cuando el trabajo se da a terceros.

En general los trabajadores, sin importar su ocupación, comprenden que las organizaciones deben cambiar para adaptarse a las exigencias del medio ambiente y saben que estos cambios son más que temporales, continuos. Sin embargo, las personas a menudo se resisten al cambio porque esto implica que modifiquen o abandonen su forma y hábitos de trabajo. Esto tiene varias implicaciones de orden individual, grupal y organizacional (Robbins, 1999), en el aspecto individual atenta contra los niveles de motivación vista esta tanto a nivel de contenido, como de proceso; en el caso de contenido con la percepción de afectación a niveles fisiológicos y de seguridad para el trabajador dentro de los supuestos de Maslow (en Dávila, 1985), o de los factores propuestos por Herzberg (en Dessler, 1979) tanto higiénicos como propiamente motivadores que afectan la satisfacción en el trabajo y en cuanto a proceso Vroom y Yetton (en Robbins, 1999) y sus planteamientos en el caso de la relación Líder - participación.

Muchos trabajadores se sienten amenazados por el cambio y con frecuencia levantan barreras en su contra por temor a lo desconocido, por desconfianza hacia los iniciadores del cambio o por sentimientos de seguridad amenazada. En este sentido es relevante considerar lo que se denomina el Contrato Psicológico entre las partes: Organización – Individuo, lo cual no es otra cosa que un conjunto de expectativas mutuas: que van desde confianza compartida, el desarrollo personal y profesional, la compensación competitiva con equidad interna, meritocracia de acuerdo al desempeño y al compromiso demostrado, un empleo a largo plazo e inclusive: hasta la garantía de una jubilación; ya hoy en día, eso no es un horizonte seguro y confiable tanto para Empresa como para sus trabajadores. Para ambos: en ambiente de globalización, la tercerización cubre objetivos y proporciona realidades que no necesariamente

son incluyentes, las dedicaciones a lo medular indica nuevas realidades de menores costos, mucho menos gastos y mayor valor agregado

Un proceso tan reciente, complejo y riesgoso para las partes, como lo es la Tercerización (Outsourcing) en Recursos Humanos requiere del diseño de suficientes herramientas de administración por parte del Gerente, para lograr la adaptación de los trabajadores a este cambio. La Tercerización (Outsourcing) genera un cambio en el aspecto social de los individuos, referido a la forma en que las personas que serán afectadas por el cambio, piensan que éste modificará sus presentes relaciones dentro de la organización.

Según Robbins (1999), la resistencia al cambio, es una reacción esperada y se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio. Lamentablemente, no todas las personas pueden cambiar junto con los tiempos. Dado que las organizaciones están compuestas de muchos individuos, el efecto multiplicador de la resistencia individual hace que la habilidad de una organización para cambiar sea más lenta.

Todo Cambio Organizacional, ya sea transferencia, reorganización, ampliación o reducción de la estructura, fusión con otras organizaciones, tercerización de las actividades, nuevos productos o servicios, nuevos mercados, nuevas tecnologías, etc., ya sea para mejorar, sobrevivir o empeorar, provoca un desplazamiento de lo antiguo y lo usual y los sustituye por una situación que casi siempre es desconocida e incierta para los trabajadores.

Esta situación tiene relevancia en su estudio y enfoque ya que es una tendencia que cada vez toma mayor fuerza en varios planos:

- En el estratégico, la competitividad que es necesaria para la empresa es un motor de o para soluciones de este tipo.

- En el táctico, la búsqueda de mejorar los indicadores de menores gastos y costos, pretende soluciones externas e internas de manera sistemática, y en

- El operativo: los subcontratos de obras que aligere los picos altos de operaciones, a lo mejor en producción o en el área de ventas para señalar algunos ejemplos.

Sin embargo, el tema ha sido investigado de diferentes maneras, enfoques y alcances dentro de la misma Universidad Católica Andrés Bello, a continuación se indican algunas investigaciones previas sobre el tema.

Antecedentes de la Investigación base de datos UCAB

Tabla N° 1: Investigaciones previas en materia de Cambio Organizacional, Resistencia y Tercerización de Servicios en Recursos Humanos.

Título de la investigación	Autor /Año	Objetivo General	Conclusión
Outsourcing como Estrategia Gerencial aplicado al Área de RRHH en Organizaciones ubicadas en el DTTO Federal y Edo. Miranda	Esparagoza, Rebeca y Gómez, María Magdalena (año 1997)	Identificar las condiciones que hacen factibles la implementación de un proceso de Outsourcing como estrategia y aplicado al área de RRHH	Se identificaron que las actitudes que tienen los Gerentes de Recursos Humanos hacia el Outsourcing, en esta área fueron positivas hacia la implementación del Outsourcing, en el subsistema que lo admita
Percepción del Rol de Agente de Cambio ante el proceso de Globalización en una muestra de Gerentes de RRHH	Frassine, Claudia y Velásquez, Mónica (año 1997)	- Determinar la percepción de su rol como Agentes de Cambio en el proceso de globalización que tienen los Gerentes de RRHH de Empresas Venezolanas. - Estimar si los Gerentes de la muestra perciben la posesión de las competencias necesarias para asumir eficazmente el rol de Agente de Cambio.	Los Gerentes de RRHH de la muestra poseen una actitud favorable respecto a los cambios exigidos por el proceso de globalización. Se identificó que los sujetos de la muestra aceptaban favorablemente los cambios tecnológicos, en la estructura organizacional y los cambios en las relaciones que genera el proceso de globalización.
El Outsourcing como Estrategia de Mejoramiento de la Gestión de RRHH en una muestra de Grandes Empresas en el Área Metropolitana de Caracas	Antunes, Angelina y Rangel, Gioconda (año 1998)	Determinar si el Outsourcing es una Estrategia para el mejoramiento de la gestión de RRHH	Subcontratar las funciones de RRHH en forma total. La calidad de servicio de las empresas que realizaron el Outsourcing son altamente positivas y sobrepasan las expectativas. La rápida obtención de recursos no disponibles dentro de la organización. Evitar volver a asumir las funciones dadas en Outsourcing, ya que un regreso por parte de la empresa contratada suele ser muy costoso.
Relación entre el Compromiso Organizacional y la Resistencia al Cambio	Sánchez, Gabriela (año 2000)	Determinar la relación entre la Resistencia al Cambio y el Compromiso Organizacional, tomando como contexto la población de Gerentes y Supervisores de la Corporación Televen C.A.	Con relación a la variable Resistencia al Cambio puede concluirse que la gran mayoría de los sujetos de la población (97%) poseen un nivel bajo de resistencia. La resistencia ligada al momento de implementar el cambio fue la que obtuvo menor valor, justificándose este hecho por el buen flujo de información que existe en las Empresas con relación al proceso de cambio

Tabla N° 1: Investigaciones previas en materia de Cambio Organizacional, Resistencia y Tercerización de Servicios en Recursos Humanos. (Continuación)

Título de la investigación	Autor /Año	Objetivo General	Conclusión
Resistencia al Cambio Tecnológico en las Organizaciones durante el desarrollo de un Sistema de Información en el Área de Recursos Humanos	García, Gustavo y Rangel Johanna (año 2000)	Diseñar una estrategia para el adecuado manejo de la Resistencia al Cambio en el proceso de Desarrollo de un Sistema de Información Gerencial en el área de Recursos Humanos de una organización, a partir de un análisis de los factores condicionantes y elementos reforzadores presentes durante dicho proceso	La presencia de mayor o menor resistencia al cambio de un SIG en el área de Recursos Humanos, depende del adecuado manejo del cambio, de prestar atención a cada una de las etapas de dicho cambio y a todo el conjunto de factores que pueden estar asociados al mismo. Para que la Resistencia al Cambio sea mínima la empresa proveedora no se puede desentender del proceso, su desarrollo y de la atención al cliente. Además del Trabajo en Equipo y de mutuo apoyo. Así como favorecer un Clima Organizacional óptimo.
Analizar la percepción social de posibles causas de conflicto en personal fijo y situación Outsourcing de Informática	Flores, Ana Verónica y Toledo, Anavaleska (año 2003)	Determinar la percepción social de posibles causas de conflicto en el personal fijo y personal en situación de Outsourcing de Tecnología Informática ubicados en el Área Metropolitana de Caracas	La presente investigación señaló que el Outsourcing es una modalidad que irá creciendo a lo largo de los años, como consecuencia de los elevados costos que representa la instalación de nuevas infraestructuras, cada vez que existan avances en el área tecnológica.

Fuente: Base de datos de Tesis de Grado consultadas en Biblioteca UCAB. Se seleccionaron aquellos trabajos de grado que estuviesen más relacionados con la variables utilizadas en esta investigación.

Al considerar todos estos elementos, no queda lugar a duda que el destino de las Empresas de hacer las cosas cada vez más rápido, mejor y oportuno dentro de un ambiente con una dialéctica de flexibilidad y control, generará: tensiones, temores, conflictos, marchas y contra marchas, no hay reglas escritas sino caminos por hacer para lograr sobrevivir en un mercado implacable, en un ambiente ambiguo y volátil. Ya viejas solidaridades entre Individuo y Organización se están retando a formas más expeditas y situacionales en donde ambos se posicionan en valor agregado y objetivos contingentes en horizontes de largo plazo, que además se revisa de manera permanente. Valorar pues la resistencia al cambio es determinante, fluir en el cambio como principio rector es una necesidad si ello requiere tercerización: la empresa debe generar actitudes, conductas y resultados hacia la empleabilidad de sus trabajadores, y éstos deberán asumir ciclos de vida más dinámicos, previsivos y contingentes con sentido de oportunidad.

Es por ello fundamental plantearse la interrogante de:

¿Cuál es el nivel de Resistencia de los Trabajadores de Recursos Humanos hacia el Cambio, una vez implementado un proceso de Tercerización (Outsourcing) en RRHH?.

II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Objetivo General:

Identificar el nivel de Resistencia hacia el Cambio en los trabajadores de Recursos Humanos, una vez implementado un proceso de Tercerización (Outsourcing) en el área de RRHH.

Objetivos Específicos:

- Identificar cómo las Organizaciones participantes efectuaron la implementación de la Tercerización (Outsourcing) en Recursos Humanos.
- Identificar el nivel de Resistencia en los trabajadores de Recursos Humanos participantes en el estudio; en cuanto a los factores de la Personalidad del Individuo, de la Organización y del Líder del Cambio.
- Identificar el nivel de Resistencia al Cambio por empresa, niveles de cargo y sectores de la economía.

III. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se desarrollarán aspectos importantes como algunas definiciones de Cambio, Cambio Organizacional, Tipos de Cambio, el Cambio en las Personas, la Resistencia al Cambio, cómo se manifiesta y cómo vencerla.

Por otra parte, se definirá la Tercerización (Outsourcing), su historia, los aspectos legales de la misma, su clasificación según el alcance, las claves para desarrollar la estrategia respectiva de una manera efectiva, las ventajas y desventajas de su aplicación.

Se desarrollará la Tercerización (Outsourcing) en Recursos Humanos, la diferencia de ésta con las Empresas de Trabajo Temporal. Se describirá la gestión de un proyecto en este sentido, pasando por los elementos y el papel del director del proyecto, así como también se definirán algunas competencias del Gerente de Recursos Humanos, ya que éste en la mayoría de los casos es el que lideriza los proyectos en el departamento de RRHH.

PARTE 1) CAMBIO ORGANIZACIONAL

CAMBIO

El cambio es un proceso físico, tangible que evidencia transformación en los elementos, en la relación y en una nueva situación que se logra con recursos propios o externos que permite adaptación, que permite sobrevivir y que en cierta forma garantiza sostenibilidad. ..”Las organizaciones deben modificarse no solo de tiempo en tiempo sino siempre. Las grandes organizaciones tienen que encontrar formas para actuar como organizaciones pequeñas y flexibles”. (Daft., 1998, Pág. 286)

Los Cambios se originan por la interacción de fuerzas que se clasifican en (Robbins, 1997):

- **Endógenas:** son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de

solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.

- **Exógenas:** son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente, tanto físico como económico.

CAMBIO ORGANIZACIONAL

“El Cambio Organizacional es un proceso que implica tres condiciones distintas: el estado futuro, al que los directivos quieren que llegue la organización; el estado presente, aquel en el que se encuentra la organización actualmente; y el estado de transición, la serie de condiciones y actividades que tiene que atravesar la organización para trasladarse del presente al futuro”. (Beckhar, 1988)

Algunos ejemplos de cambios en las organizaciones son: cambiar personal (de cualquier nivel alto, medio o bajo), poner en marcha nuevos procedimientos de trabajo, modificar los horarios de trabajo, remodelar, reubicar o ampliar las instalaciones, incorporar nuevas herramientas, maquinaria e instrumentos de trabajo (tecnología), cambiar las políticas, programas, presupuestos y planes, reducción de personal, cambio del domicilio de la empresa, creación de nuevas unidades de negocios, rediseñar, total o parcialmente la estructura organizacional, adquirir nuevos negocios y fusionar empresas, entre otros.

TIPOS DE CAMBIO

Soto (2001) plantea que los cambios tienen las siguientes dimensiones: de acuerdo con su dirección hacia la meta, estos pueden ser completos e incompletos; de acuerdo con su magnitud: pueden ser totales o parciales; de acuerdo con su inicio: pueden ser planeados u obligados y de acuerdo con su duración: rápidos o lentos.

1. **Cambios Completos e Incompletos:** un cambio planeado dentro del trabajo tiene una dirección hacia la meta que permite observar a lo largo del plazo si se ha cumplido o no. Si terminado el plazo se encuentra que no ha sido cumplido, entonces hablamos de un cambio incompleto. Si por el contrario, el cambio se ha logrado antes de lo planeado, hablamos de un cambio completo.
2. **Cambio Totales o Parciales:** en la planeación estratégica de las empresas se puede decidir implementar cambios totales o parciales. Los totales abarcan a toda la organización, los parciales sólo a ciertas áreas.
3. **Cambios Planeados u Obligados:** algunos cambios se inician con una cuidadosa planeación, una evaluación de los acontecimientos por venir y una adecuación de la estrategia para adherirse a ellos. El cambio planeado permite prever las circunstancias de cambio, los cambios obligados ocurren aunque el sujeto no los advierta.
4. **Cambios Rápidos o Lentos:** otro factor que influye en los cambios es su duración. Hay personas y organizaciones que tienen el hábito de conducir sus procesos de manera lenta y otros que lo hacen de manera rápida. En los cambios lentos no deseados ocurre un doble desgaste, el primero es por el enfrentamiento del cambio que no se desea, y el segundo, por la enorme espera para las determinaciones de ese cambio.

El Cambio Planeado

Robbins (1999), da una definición de cambio planeado, este consiste en cambiar las actividades de manera intencional o planificada, para orientarlas a una meta. Las metas del cambio planeado son principalmente dos: la primera, consiste en buscar mejorar la capacidad de la organización para así adaptarse a los cambios de su entorno. La segunda, consiste en cambiar el comportamiento del trabajador.

El cambio planeado se clasifica según su magnitud en:

- **El cambio de primer orden:** este es lineal y continuo, es decir, implica que no hay cambios fundamentales, son las suposiciones que los miembros de la organización tienen acerca del mundo o de cómo la organización puede mejorar su funcionamiento.
- **El cambio de segundo orden:** es multidimensional, multinivel, discontinuo y radical, consiste en dar una nueva forma al marco de las suposiciones acerca de la organización y el mundo en el cual opera. (Robbins, 1999)

Pero el cambio también significa oportunidad que emplaza un aprendizaje, una Gestión del Proceso de Cambio y un conjunto de experiencias que se van agrupando y conformando una base característica o particular a cada organización y ello no es óbice para tipificarla desde una forma más organizada.

Aprendizaje Organizativo y Gestión del Cambio

Los autores Garratt (1987); McGill, Slocun y Lei (1992); Drew y Smith (1995); Andreu, Ricart y Valor (1995), Miller y Friesen (1984), Dixon (1994), analizan el aprendizaje organizativo dentro de la perspectiva del cambio y entienden los conceptos Organización que Aprende y Aprendizaje Organizativo con relación al cambio del comportamiento organizativo.

Algunos de los autores antes mencionados asocian el concepto de aprendizaje organizativo a comportamientos adaptativos por parte de la organización (enfoque adaptativo), y otros, lo vinculan a la capacidad de la organización para transformarse y cambiar (enfoque proactivo), más adelante nos daremos cuenta de cuáles son los que pertenecen a cada enfoque.

Igualmente, abordan el estudio de una serie de contenidos teóricos que implican algún tipo de relación entre el Aprendizaje Organizativo y el Cambio Organizativo. En esta línea destacan dos tipos de aportaciones:

- Las aportaciones de los autores que analizan la relación existente entre niveles de aprendizaje y tipos de cambio: Garratt (1987), McGill, Slocun y Lei (1992), Drew y Smith (1995), Andreu, Ricart y Valor (1995) y Miller y Friesen (1984).
- Y las aportaciones de aquellos autores que relacionan el Aprendizaje Organizativo con distintos modelos de Cambio: Dixon (1994).

En concreto, Garratt (1987) diferencia entre dos tipos de cambio, cambio de primer orden y de segundo orden:

- **Cambio de primer orden**, implica un aprendizaje en “bucle simple” o “adaptativo”. Supone la incorporación de cambios de reducida envergadura, asociados a pequeños ajustes en el comportamiento de la organización, pero no comportan un replanteamiento de “teoría en uso organizativa” y, por lo tanto, tampoco el del marco general dentro del cual se desarrolla la acción organizativa (marco delimitado por la estrategia, estructura y sistemas implantados en la organización). Los cambios “primer orden” se corresponden con los que Miller y Friesen (1984) denominan “cambios evolutivos”.
- **Cambio de segundo orden**, entraña un aprendizaje en “bucle doble” o “generativo”. En este caso, si se reformula la “teoría en uso organizativa” vigente, lo que trae consigo un cambio radical del marco de acción general de la organización (cambio radical de estrategia, la estructura y/o los sistemas establecidos). Los cambios de “segundo orden” se identifican, por consiguiente con cambios muy drásticos y profundos o, lo que Miller y Friesen (1984) denominan “cambios revolucionarios”. Así mismo, los precitados autores sostienen la idea de que las organizaciones, habitualmente, atraviesan por largos períodos evolutivos, en los que se producen cambios de poco calado o de “primer orden”, que son interrumpidos por momentos caracterizados por transformaciones radicales, o “cambios revolucionarios” o de “segundo orden”. En estos momentos de ruptura en el devenir de la vida organizativa son también designados por los autores referidos “saltos cuánticos”.

Por otro lado, McGill, Slocun y Lei (1992) diferencian entre:

- **Cambio “incremental”** asociado al aprendizaje “adaptativo”, y
- **Cambio de “transformación”**, vinculado al aprendizaje “generativo” o “regenerativo”.

A su vez, Drew y Smith (1995) relacionan:

- **El aprendizaje “adaptativo”** con un cambio “superficial”, y
- **El aprendizaje “generativo”** con un cambio que implica la transformación del marco de acción organizativa.

En definitiva, los autores antes mencionados, consideran al aprendizaje “adaptativo” o en un “bucle simple” como la clave de cambios de pequeña envergadura, que no suponen una alteración del marco de acción general de la organización, y el aprendizaje “generativo” o en “bucle doble”, como el motor de cambios organizativos profundos. En la medida en que el aprendizaje de “bucle simple” está asociado a la incorporación de cambios graduales orientados al ajuste del comportamiento organizativo, este condiciona la capacidad de adaptación de la organización. Por otra parte, el aprendizaje en “bucle doble” es una fuente de proactividad, al sentarse las bases para cambios radicales impulsados por la organización (esta se replantea su marco global de acción por iniciativa propia).

El enfoque de Andreu, Ricart y Valor (1995) difiere del asumido por los autores anteriormente mencionados. En efecto, Andreu y otros (1995) analizan la relación entre el contenido del aprendizaje experimentado por la organización y la radicalidad del Cambio Organizativo asociado al mismo. Los autores aludidos se basan en el trabajo de Andreu y Ciborra (1994,1995).

Andreu, Ricart y Valor (1995) diferencian tres tipos de cambio:

- **El cambio “marginal”**, asociado al aprendizaje de nuevas prácticas de trabajo organizativo.
- **El cambio “incremental”**, ligado al aprendizaje de nuevas capacidades, y

- **El cambio “radical”**, vinculado a la modificación de las capacidades “nucleares” de la organización.

Por lo tanto, en función del contenido del aprendizaje experimentado por la organización, se promueve un tipo de cambio distinto, más o menos radical. El cambio menos radical es el desarrollado con nuevas prácticas de trabajo, y el más radical, es el que se deriva de la creación de nuevas capacidades “nucleares” o “distintivas”. Ciertamente, la incorporación de modificaciones en las prácticas organizativas, implica cambios menos profundos y radicales que los ocasionados por la renovación de base de las capacidades “nucleares” de la organización.

Dixon (1994) diferencia dos modelos de cambio, considerando, por lo tanto, que la organización puede cambiar de dos modos distintos, siguiendo:

- **Un modelo de cambio planificado**, es decir, cambiando a través de episodios de cambios puntuales, o bien,
- **Un modelo de cambio continuo**, caracterizado por la capacidad de transformación organizativa continua, derivada de la capacidad de aprendizaje de la organización. Una organización con alta capacidad de aprendizaje cambia de forma continua.

Para concluir este aparte, la relevancia del cambio y sus modelos con sus respectivas taxonomías y dinámicas es una plataforma para entender por qué y para qué se dan o no situaciones en las empresas que pueden corresponder o no a supuestos teóricos o a experiencias empíricas que no necesariamente son de aplicación de una copia al carbón.

Hay formas clásicas que de una manera u otra se consideran en los modelos de procesos de cambio y están referidas a las etapas del mismo y si se quiere son una visión ortodoxa del Cambio.

BARRERAS PARA EL CAMBIO

Daft (1998) plantea que es crucial contar con un liderazgo con visión para el cambio. Sin embargo, los líderes o agentes de cambio deben esperar encontrar resistencias cuando se

tratan de conducir a la organización por las tres etapas del proceso de compromiso con el cambio: Preparación, Aceptación y Compromiso. Es natural que la gente se resista y existan muchas barreras para su implementación a nivel organizacional. Algunas de estas barreras:

- .. "Enfoque excesivo en los costos.
- No percibir los beneficios.
- Falta de Coordinación Cooperación.
- Evitar la incertidumbre
- Temor a las pérdidas". (Daft, 1998, Pág. 310 – 311)

CÓMO LOGRAR QUE SE PRODUZCA EL CAMBIO

La firma consultora Price Waterhouse producto de sus actividades de consultoría en el campo de integración de los equipos con motivo del cambio, obtuvo un conjunto de experiencias que se indican a continuación (The Price Waterhouse Change Integration Team. Citado por García y Rangel, 2000: Pág. 16):

- “Encontrar a la persona adecuada que detente un poder firme, con amplia experiencia y alta credibilidad, con actitudes de liderazgo y administración.
- Generar confianza a través de actividades meticulosamente planeadas fuera de las oficinas, con mucho tiempo para hablar y realizar actividades conjuntas.
- Desarrollar un objetivo común que sea sensato para el intelecto y atractivo para el corazón”.

Cómo facultar a la gente para llevar a cabo el Cambio

De igual manera, el cambio exige darle capacidades o facultades a las personas inmersas en el proceso independientemente que estén en etapas previas, en inicio, en el desarrollo y al final, si alguna vez se concluye en un proceso de Cambio, es decir, no porque no se alcancen los objetivos propuestos sino porque la dinámica va a exigir nuevas intervenciones y nuevas facultades para un ciclo continuo de cambio. (The Price Waterhouse Change Integration Team. Citado por García y Rangel, 2000: Pág. 16):

- **“Comunicar una visión sensata a los empleados:** si los empleados cuentan con un sentido de propósito compartido, resultará mucho más sencillo ejercer acciones para lograr dicho propósito.
- **Hacer que las estructuras sean compatibles con la visión:** las estructuras que no están alineadas con la visión de la compañía obstaculizan las acciones necesarias.
- **Proporcionar la capacitación que los empleados requieren:** sin las habilidades y aptitudes correctas, los empleados no se sienten facultados.
- **Confrontar a los supervisores que socaven el cambio necesario:** no hay como un mal jefe para restarle facultades a una persona”.

EL CAMBIO ESTRUCTURAL EN LAS PERSONAS

Obviamente, quienes realizan los cambios en una empresa son las personas, lo que lleva a la conclusión de que el énfasis tradicional en las mejores tecnologías de gestión estratégicas, difícilmente lograrán los resultados esperados si no se enfocan en la habilidad y desarrollo del personal.

Soto (2001) les da gran importancia a las personas en este proceso, ya que estas constituyen el elemento central del cambio estructural. Si las personas no apoyan y no son parte de un proceso de cambio ningún rediseño estructural puede tener la eficacia esperada. En la mayoría de los casos una actitud inadecuada perjudica los logros esperados de una mejor organización del trabajo.

La resistencia al cambio, el miedo a cambiar o la renuencia a hacerlo son problemas cotidianos en las empresas. Detrás de muchas renuencias a cambiar están los pensamientos deformados en las mentes de las personas. Son pensamientos que dificultan el acceso al nuevo procedimiento, y que poco ayudan a la realización de la tarea.

Todo proceso de cambio es guiado por un líder, pero este no lo puede llevar a cabo el solo, necesita apoyarse en las demás personas, de manera que estas colaboren, crean, vivan y profesen los cambios propuestos, además de conocer cuales fueron las causas que motivaron a

tomar la decisión de realizar el cambio para que puedan facilitar que el cambio ocurra en otros.

PARTE 2) RESISTENCIA AL CAMBIO

RESISTENCIA AL CAMBIO

A los individuos muchas veces les cuesta aceptar el cambio porque los obliga a tener que cambiar creencias arraigadas en lo más profundo de sus mentes y esto les produce una sensación de inseguridad y angustia, “que aumentan la percepción del desfase entre lo que tienen gravado y la información que interpretan de su entorno. Esta podría ser la explicación de que a pesar de las frecuentes evidencias objetivas encontradas, sea tan difícil aceptar los nuevos enfoques.” (Soto, 2001, Pág. 236)

“Uno de los descubrimientos de los estudios sobre el comportamiento del individuo y la organización es que tanto las organizaciones como sus miembros se resisten al cambio”. (Robbins, 1999, Pág. 632).

Según Salinas (1975) la resistencia al cambio “es el conjunto de reacciones disímiles por parte de los diferentes miembros de un mismo grupo que se realizan de forma consciente e inconsciente, producto de una evaluación por parte de los mismos acerca de los efectos que cualquier reforma pueda tener sobre sus conveniencias personales”.

En cierto sentido esta idea es positiva, porque proporcionan un grado de estabilidad sobre el comportamiento, ya que si no hubiera alguna resistencia, el comportamiento organizacional tomaría las características de una realidad compleja y ambigua.

Por otra parte la resistencia al cambio puede ser una fuente de conflicto; por ejemplo, plantea Robbins (1999) que la resistencia a: un plan de reorganización; un cambio de líneas de productos; un cambio en la estrategia general del negocio, o la incidencia de una fusión o la influencia de una decisión de fusión, puede generar límites y facilitadores para una resistencia

al cambio lo cual obviamente obstaculiza la adaptación y el progreso que se pueda alcanzar por parte de la alta gerencia.

La resistencia puede ser de varios tipos: abierta, implícita, inmediata o diferida. Es mucho más fácil para la gerencia tratar con la resistencia cuando esta es abierta e inmediata, por ejemplo, un cambio es propuesto en una organización y los empleados rápidamente responden mediante quejas manifiestas, trabajando más lento de lo normal, amenazando con ir a la huelga, paros, etc. Por otra parte, el mayor reto es manejar la resistencia de tipo implícita o diferida, ya que los esfuerzos de la resistencia implícita son más sutiles: pérdida de la lealtad a la organización, pérdida de la motivación a trabajar e incremento de errores, y es por tanto más difícil de reconocer. En este tipo de resistencia el empleado no siente a gusto con el cambio.

Resistencia Individual

Robbins (1999) plantea cinco razones por las cuales el individuo pudiera resistirse al cambio; las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en características humanas básicas como: las percepciones, personalidades y necesidades individuales.

Entre las razones por las que los individuos pudieran resistirse al cambio se encuentran:

1. **Hábito:** todos los individuos nos apoyamos en los hábitos o respuestas programadas que se han ido formando en nuestro comportamiento; pero cuando estamos frente a un cambio, la tendencia es responder en la forma en que estamos acostumbrados a actuar, y esto se vuelve una fuente de resistencia.
2. **Seguridad:** la gente con una alta necesidad de seguridad en sí mismo es muy probable que se resista al cambio, porque va a sentir que éste le está amenazando sus sentimientos de seguridad.

3. **Factores Económicos:** otra fuente de resistencia individual es la preocupación de que los cambios disminuyen el ingreso individual. Los cambios en las actividades de trabajo o las rutinas establecidas, pueden aumentar los temores económicos, si los individuos están conscientes de que no serán capaces de realizar las nuevas tareas o rutinas con sus estándares anteriores. Esto ocurre sobretodo si el salario del individuo está ligado a la productividad.
4. **Temor a lo desconocido:** los cambios sustituyen lo conocido por la ambigüedad y la incertidumbre y esto produce temor e inseguridad en el individuo, ya que el individuo no sabe a lo que se va enfrentar y qué consecuencias le traerá ese cambio.
5. **Procesamiento selectivo de la información:** los individuos forman su mundo a través de sus percepciones. Luego de haber creado este mundo, se resisten a cambiar, ya que para ellos se les hace muy difícil cambiar su percepción. Así que los individuos son culpables de procesar la información selectivamente a fin de mantener sus percepciones intactas, es decir escuchan lo que desean escuchar o ignoran la información que amenaza el mundo que han creado.

Resistencia Organizacional

Robbins (1999) plantea que las organizaciones por su naturaleza, son conservadoras y por ésta razón se resisten al cambio, este autor identifica seis fuentes principales de resistencia organizacional.

1. **Inercia Estructural:** las organizaciones tienen mecanismos para producir estabilidad. Las personas que son seleccionadas para entrar en una organización, son elegidas para que se acoplen, luego son moldeadas y dirigidas de cierta manera. Cuando esta organización es confrontada con el cambio, esta inercia estructural actúa como una balanza para mantener la estabilidad.

2. **Enfoque limitado del Cambio:** las organizaciones se encuentran estructuradas por varios sistemas interdependientes, esto trae como consecuencia que no se puede cambiar uno sin que se vean afectados los demás. Por ejemplo si una gerencia decide hacer cambios en los procesos tecnológicos sin modificar la estructura de la organización para que se ajuste lo mas seguro es que este cambio no sea aceptado; por lo que se puede decir que los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados por el sistema más grande.
3. **Inercia del Grupo:** si los individuos desean cambiar su comportamiento, las normas de grupo podrían actuar como una restricción. Por ejemplo, un miembro de un sindicato podría estar deseando aceptar los cambios en su trabajo sugeridos por la gerencia, pero si una de las normas del sindicato es resistirse al cambio, este probablemente se resistirá.
4. **Amenaza a la experiencia:** los cambios en los patrones organizacionales podrían amenazar la experiencia de los grupos especializados.
5. **Amenaza a las relaciones establecidas de poder:** cualquier redistribución de la autoridad en la toma de decisiones puede amenazar las relaciones de poder establecidas desde hace tiempo en la organización.
6. **Amenaza a las distribuciones establecidas de los recursos:** los grupos dentro de la organización que controlan los recursos, con frecuencia ven el cambio como una amenaza, ya que estos cambios pudieran afectar futuras distribuciones.

CÓMO SUPERAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Por otra parte Robbins (1999) también plantea que existen seis tácticas que los Agentes de Cambio deben de tomar en cuenta al tratar con la resistencia.

1. **Educación y Cambio:** la resistencia puede disminuir a través de la comunicación con los empleados para ayudarles a ver la lógica del cambio. Esta técnica básicamente asume que la fuente de la resistencia está en la mala información o comunicación: si los trabajadores reciben todos los hechos y consiguen aclarar todos los malentendidos, la resistencia cederá.
2. **Participación:** es difícil para los individuos resistirse a una decisión de cambio en la cual ellos no participan. Antes de hacer el cambio, aquellos que están en contra del cambio pueden ser tomados en cuenta o introducidos en el proceso de decisión. Al asumir que los participantes tienen la experiencia para hacer una contribución significativa, su participación puede reducir la resistencia, obtener el compromiso e incrementar la calidad de la decisión del cambio. Sin embargo, contra esta ventaja existe una desventaja que es llegar a una solución pobre con gran consumo de tiempo.
3. **Facilitación y apoyo:** los Agentes de Cambio deben ofrecer un rango de esfuerzos de apoyo o ayuda para disminuir la resistencia. Cuando el temor y la ansiedad del empleado son elevados, el entrenamiento de nuevas habilidades o un período corto de ausencia pagada podría facilitar el ajuste.
4. **Negociación:** otra manera para que un Agente de Cambio maneje la resistencia al mismo, es intercambiar algo de valor para disminuir la resistencia. Por ejemplo, si la resistencia está concentrada en unos pocos individuos con poder, se puede negociar con alguna recompensa para que cumpla con sus necesidades individuales.
5. **Manipulación y Cooptación:** consiste en los intentos disimulados de influir. Alterar los hechos para hacerlos más atractivos, retener información no deseable y crear falsos rumores para que de esta manera los trabajadores acepten el cambio, son todos ejemplos de manipulación. Por otra parte, la cooptación, es una manera tanto de manipulación como de participación, lo que busca es sobornar a los líderes del grupo de resistencia dándoles un papel clave en la decisión de cambio. Se busca el consejo de los líderes no para tomar la mejor decisión sino para conseguir su apoyo.

6. **Coerción:** Esta es una de las técnicas más fuertes para superar la resistencia al cambio, ya que consiste en aplicar amenazas directas o fuerza hacia los individuos que se resisten.

Al hablar de las etapas del compromiso con el cambio, Conner (1992) en su obra gerenciando la velocidad del cambio citado por Daft (1998) señala que a medida que pasa el tiempo y se mantiene e incrementa el nivel de apoyo al cambio hay un ciclo dividido en tres etapas.

- Preparación
 - Contacto inicial
 - Concientización
- Aceptación
 - Comprensión
 - Decisión de ementación
- Compromiso
 - Instalación
 - Institucionalización

Por eso, los líderes que pueden efectuar la clase de adaptación continua necesaria en el mundo actual, reconocen que el cambio es doloroso y de allí la resistencia al cambio para los empleados, y aprenden (aquellos) a ponerse en su lugar y a desarrollar asociaciones que hacen posible que el cambio tenga éxito. (Daft, 1998 Pág. 309)

PARTE 3) LA TERCERIZACIÓN (OUTSOURCING)

DEFINICIÓN DE LA TERCERIZACIÓN (OUTSOURCING)

El término “Tercerización (Outsourcing)” es una palabra de origen norteamericano que está compuesta por las palabras “out” (afuera o externo) y “source” (fuente), usándose el sufijo “ing” que sugiere una acción continuada. Es una estrategia de administración por la cual

una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas. Para suplir la ausencia de traducción, en la jerga informático-empresarial se utiliza el término “Tercerización”, que no puede defenderse desde el purismo del lenguaje. ³

Según Rothery y Robertson (1997), el término Tercerización (Outsourcing) se utiliza para describir un fenómeno que se está extendiendo a toda la industria. Posiblemente es parte de un movimiento más amplio de la sociedad para la conformación de un mundo más productivo y menos derrochador. La Tercerización (Outsourcing) como nunca antes plantea a la Gerencia delicados retos de relaciones humanas, ya que puede afectar a cualquier empleado y a cualquier Gerente que no esté dentro de las llamadas ventajas competitivas.

HISTORIA DE LA TERCERIZACIÓN (OUTSOURCING)

Viscasillas (2001) plantea que la tercerización (Outsourcing) es una práctica que data desde el inicio de la era moderna. Este concepto no es nuevo, ya que muchas compañías competitivas lo realizaban como una estrategia de negocios. Al inicio de la era post-industrial se inicia la competencia en los mercados globales.

Después de la Segunda Guerra Mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no tener que depender de los proveedores. Sin embargo, esta estrategia que en principio resultara efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, ya que nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área, además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente.

El concepto de Tercerización (Outsourcing) comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70 enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las

³ La palabra “Outsourcing”, es una palabra del idioma inglés, y no todas las personas conocen su significado. Por esta razón se consideró oportuno a los efectos del presente trabajo hacer la sustitución de esta palabra por el término en español Tercerización, que de alguna manera describe lo que quiere decir “Outsourcing”. Es importante aclarar que todas las fuentes bibliográficas de donde fue extraída la información expuesta a continuación en el Marco Teórico, se refieren al término como “Outsourcing” y no como Tercerización.³

empresas. Las primeras empresas en implementar modelos de Tercerización (Outsourcing) fueron gigantes como EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse y otros. (Viscasillas, 2001)

La Tercerización (Outsourcing) es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores. En 1998, la Tercerización (Outsourcing) alcanzó una cifra de negocio a escala mundial de cien mil millones de dólares. De acuerdo con estudios recientes, esta cantidad se disparará hasta 282 mil millones de dólares para años posteriores.

ASPECTOS LEGALES DE LA TERCERIZACIÓN (OUTSOURCING)

Según White y James (2000) los fundamentos de cualquier acuerdo de Tercerización (Outsourcing) están en un contrato legal. Aunque se espere de este acuerdo una relación amistosa, cálida y mutuamente beneficiosa entre el proveedor y el cliente, tiene que haber un documento legal, en donde se establezcan las reglas mínimas de la relación. Es importante que el contrato esté correctamente preparado y redactado, y el director del proyecto debe incluir asesores legales desde el principio de las negociaciones.

Al considerar la negociación de un contrato de Tercerización (Outsourcing) se deben de tener en cuenta ciertos aspectos como son:

- **Decisiones Iniciales**

Hay que definir si conviene, por razones de confidencialidad durante las negociaciones, redactar un acuerdo independiente de no-revelación con cada uno de los proveedores potenciales, definir qué sistemas y/o servicios van a subcontratarse, confirmar la viabilidad financiera del proveedor, definir quién iniciará la elaboración del contrato: el proveedor o el cliente, qué recursos deberán utilizarse en la elaboración y/o negociación, decidir la fecha de inicio para el contrato, así como también decidir la fecha de transición para el inicio de los servicios de Tercerización (Outsourcing) y determinar la duración del Contrato.

- **Definir la Terminología**

Definir los términos apropiados para este acuerdo particular de Tercerización (Outsourcing), identificar y cuantificar las actividades claves, identificar los establecimientos donde se realizarán los servicios y finalmente identificar los equipos que se usarán para proveer los servicios.

- **Estructura del Contrato**

Definir si va a haber un solo contrato o será pertinente tener contratos múltiples y establecer una forma práctica para estructurar el contrato, puede dividirse en etapas definidas o formar parte de los acuerdos una transferencia de activos.

- **Personal**

Determinar si formarán parte del arreglo de Tercerización (Outsourcing) algunos miembros del personal actual del cliente, y en caso de ser así, establecer si será por transferencia temporal, redundancia o transferencia definitiva.

- **Locales e Instalaciones**

Fijar donde se realizará el contrato, si en las instalaciones del proveedor o en las del cliente y aclarar si la empresa estaría dispuesta a vender o rentar al proveedor instalaciones que requieran un contrato distinto por propiedades.

- **Términos de cargos y pagos**

Definir cómo se van a calcular los cargos por el servicio, si se harán los cargos por tiempo y materiales, evaluar si pueden producirse volúmenes y controles con suficiente exactitud para que sea viable un cargo fijo, determinar si los cargos están relacionados directamente con el desempeño en el nivel de servicio y si habrá un sistema de descuento por incumplimiento de los niveles de servicio que no estén dentro de los criterios acordados y definir cuáles van hacer los métodos de pagos.

- **Identificar las responsabilidades del proveedor**

Identificar las responsabilidades del proveedor, como por ejemplo: cumplir los niveles de servicio, nombrar un representante, revisar regularmente los arreglos de la Tercerización (Outsourcing) y cumplir las normas del cliente en materia de higiene y seguridad entre otros.

- **Identificar la responsabilidad del cliente**

Nombrar quién asistirá a las reuniones y especificar cuáles serán los procedimientos especiales para los problemas no resueltos en las reuniones.

- **Seguridad**

Determinar si es necesaria la confidencialidad en el desempeño de los contratos.

CLASIFICACIONES DE LA TERCERIZACIÓN (OUTSOURCING) SEGÚN EL ALCANCE

Merchan (2000) establece la siguiente clasificación de la Tercerización (Outsourcing) según su alcance.

- **Selectivo (uno o más de éstos):** procesamiento de nómina, reclutamiento y selección, administración de beneficios y compensación, entrenamiento y gestión del desempeño, entre otros.
- **Solución Total:** tomando toda la gama de alternativas.
- **Transicional:** selectivo que tiene el compromiso de convertirse en total y que se van integrando en forma paulatina los elementos que hemos visto.

También se establecen dos tipos de alternativas para la Tercerización (Outsourcing):

- **Tercerización (Outsourcing) Global:** es la alternativa de asignar la totalidad de una unidad o subproceso a un proveedor externo. Este caso por lo general se realiza con una fase de transferencia (adquisición) por parte del proveedor de la infraestructura tecnológica y humana de la empresa.

- **Tercerización (Outsourcing) Selectiva:** es el proceso mediante el cual se le entrega a un proveedor externo parte de las actividades o funciones de un departamento. Es la alternativa en la cual se llega a una mezcla adecuada a partir del esfuerzo conjunto de recursos internos y externos.

La selección de una de estas dos alternativas parte del análisis de una serie de ventajas y desventajas de cada una de acuerdo con los esquemas organizacionales. Para algunos tipos de empresas, unas desventajas se considerarán ventajas dadas las características de su sector.

¿POR QUÉ USAR LA TERCERIZACIÓN (OUTSOURCING)?

Woodward (2000), indica las razones por las cuales se debe usar la Tercerización, entre ellas podemos encontrar:

- **Es más económica**, ya que la empresa necesita menos personal especializado, obtiene mejores precios y minimiza conflictos laborales.
- **Es más eficiente**, las soluciones son inmediatamente opcionales, las fallas desaparecen y se dispone de personal altamente calificado.
- **Aumenta la productividad**, garantiza al máximo la operatividad potenciando así su posicionamiento en el mercado.

Por ello es común escuchar que la primera razón para explicar la tendencia a la Tercerización (Outsourcing) es el costo-eficiencia. Las compañías evalúan esta posibilidad para determinar si los costos operativos corrientes podrán ser reducidos. La necesidad de ser competitivos obligó a desprenderse de muchas de las áreas a exclusivo cargo de las compañías, que optaron por delegarlas a profesionales especializados, siendo ese el momento en que el concepto de Tercerización (Outsourcing) se impuso en el mundo empresarial.

Según Woodward (2000), la Tercerización (Outsourcing) es cada vez más la respuesta común a la pregunta que se hacen los empresarios para proporcionar un mejor servicio a los clientes: ¿fabricar o comprar?. La Tercerización (Outsourcing), combinada con otras técnicas

está creando un ambiente totalmente nuevo en la relación cliente-proveedor. A través de esta relación se busca que exista una cooperación intensa entre ambos: el cliente y el proveedor, en la que los proveedores adoptan los mismos sistemas que los clientes, de manera de lograr proporcionar así una mejor relación de trabajo

Ventajas de la Tercerización (Outsourcing)

- Reduce costos y personal y da flexibilidad.
- Deja tiempo y recursos para centrarse en el negocio central y ser más competitivo.
- Permite el acceso a la tecnología.
- Contar con los mejores, saber lo que hace el mercado y aprender de ellos.
- Deja que entre oxígeno nuevo en la empresa.
- Respalda al equipo de Recursos Humanos.
- Da credibilidad e independencia en los casos que se precisa.

Desventajas de la Tercerización (Outsourcing)

- Posibles respuestas de los empleados: desmotivación, sensación de abandono y resistencia al cambio.
- A veces, el costo del proveedor es más caro de lo esperado.
- Peligra el que se rompa la relación con el proveedor por cualquier desacuerdo.
- Puede que el proveedor sea poco accesible y genere incomunicación.
- Peligro de perder la identidad de la organización.

CLAVES PARA DESARROLLAR LAS ESTRATEGIAS DE LA TERCERIZACIÓN (OUTSOURCING) DE MANERA EFECTIVA

Woodward (2000) señala que cuando una compañía decide llevar a cabo un proceso de Tercerización (Outsourcing) debe definir una estrategia que guíe todo el proceso. Hay dos tipos genéricos de estrategia de Tercerización (Outsourcing): la periférica y la central. La periférica ocurre cuando la empresa adquiere actividades de poca relevancia estratégica de

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

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

Otro aspecto a definirse es el tipo de relación entre la compañía que contrata y la compañía contratista. En esta relación existen dos componentes: uno interpersonal y uno corporativo.

- **Componente interpersonal:** establece cómo interacciona el equipo responsable dentro de la empresa con el equipo de la compañía contratista.
- **Componente corporativo:** define las interacciones en el ámbito directivo entre ambas partes.

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

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

Otra clave es la medición del desempeño de la compañía contratista seleccionada en términos de tiempo, adherencia al presupuesto y al éxito del proyecto medido sobre la base del logro de los objetivos planteados. Si los niveles de desempeño no pueden medirse

numéricamente se pueden crear escalas de medición subjetivas con un rango que abarque desde pobre hasta excelente.

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

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

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

TERCERIZACIÓN (OUTSOURCING) EN RECURSOS HUMANOS

En el 2003, expertos de DDI (Development Dimensions International), de Human Resources Executive Magazines y Human Resources Forum, realizaron un estudio llamado “*HR and Edge. Future Trends you need to know today*”, con la finalidad de identificar las tendencias básicas que están haciendo impacto en los Recursos Humanos hoy y de ver cómo RRHH está respondiendo a las mismas. Esta investigación se realizó a 321 profesionales de Recursos Humanos (Gerentes y Vicepresidentes de empresas Multinacionales) que asistieron a un foro de la revista “Executive HR” en el año 2003.⁴

⁴ Desde 1970, DDI Desarrollo Internacional de Dimensiones tiene una larga historia de compromiso para investigar a los recursos humanos mediante resultados trabajando en más de 1000 empresas casi en cualquier tipo de industria. Ayudamos a reclutar y seleccionar o promocionar a por lo menos 8000 personas diariamente. Desde hace tres décadas, también hemos desarrollado millones de líderes. Haciendo equipo con profesionales de alto rango, con profundidad, experticia práctica, alta integración y una fuerte orientación de servicio al cliente y ofrecemos una sociedad para que los clientes tengan un futuro en los años por venir.

El estudio señala que los profesionales de RRHH así como a las organizaciones a las cuales sirven o representan, están confrontando enemistad, separación y diferencia con las fuerzas de los poderes económicos y filosofías de la Gerencia de negocios. A pesar de esta distancia, lo están manejando bien, porque le dan prioridad a sus metas, escogen bien sus estrategias y conducen las necesidades de los recursos para lograr que lo esencial de la labor de Recursos Humanos sea bien hecha.

Otro de los resultados arrojados fue que RRHH en los últimos años pasó de ser una función administrativa para actualmente tener un mayor desarrollo en las estrategias de la organización, por eso se considera a esta área capaz de enfrentar y responder a este tipo de nuevas tendencias. En otras palabras, la influencia de Recursos Humanos se dirige a realzar el nivel de impacto en la organización. El estudio refleja que una consecuencia natural de la ascendente influencia de RRHH en las organizaciones es evidente y que existe un nivel de aumento importante en la estrategia de la Gerencia del Capital Humano. Por esto, mientras más estratégicos sean los profesionales de RRHH hacia sus iniciativas y visiones, mayor será el impacto en el Desarrollo Organizacional.

Por otra parte la investigación apunta a que una de las futuras tendencias es la de colocar alguna de sus funciones en manos de terceros. Esta tendencia se hace necesaria para aquellos Gerentes de RRHH que desean afrontar los nuevos retos de lograr un alto nivel de impacto en la organización.

El estudio señala que hacer un cambio en un nuevo modelo de Recursos Humanos no es fácil, ya que esto implica una alta barrera de competencia individual y una redefinición de las funciones de Recursos Humanos, este estudio arrojó que a los empleados frecuentemente no les agrada el cambio y que los grupos dentro de sus organizaciones sienten la necesidad de proteger sus propios intereses. Los cambios son frecuentemente impedidos cuando se cambia la cultura existente y por falta de soporte de la gerencia. Entre las barreras más comunes del cambio están:

- Resistencia al cambio de los empleados (65%).
- Actitudes protectivas de grupos organizados (65%).
- Problemas de liquidez (57%)
- Conflictos con la cultura organizacional (52%).
- Falta de soporte de la gerencia elevada (50%).
- Falta de clara dirección estratégica (49%)
- Problemas comunicacionales (49%).
- Conflictos con procesos y procedimientos administrativos (43%).
- Falta de conocimiento de destrezas dentro de Recursos Humanos (28%).⁵

Señala además, que actualmente el potencial de la Tercerización (Outsourcing) no ha llegado aun a saturar el mundo de los Recursos Humanos. Como era de esperarse las transacciones de servicios de Tercerización (Outsourcing), tales como planes de jubilaciones y beneficios son los más comunes, sin embargo existe una real resistencia a la Tercerización (Outsourcing) de funciones estratégicas de Recursos Humanos. Por otra parte los expertos señalan que esto va a ir cambiando, ya que muchas de las funciones de esta área serán llevadas a Tercerización (Outsourcing) en algún grado en los próximos dos años.

Laabs (1993), afirma que muchas compañías han estado contratando firmas externas para la ejecución de varios de sus servicios, y que en la actualidad, Recursos Humanos, está sacando provecho de la Tercerización (Outsourcing) en muchas funciones, desde lo cotidiano hasta lo estratégico. En este proceso muchos profesionales están ahorrando dinero y tiempo que mejoran su eficiencia.

Según Laabs (1993) los profesionales en Recursos Humanos comienzan entonces 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
- Portafolio de iniciativas y un archivo de los servicios prestados a Recursos Humanos.

“Algunas organizaciones están utilizando la Tercerización (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, se puede decir que los profesionales de Recursos Humanos han encontrado que en el momento correcto ellos pueden mejorar eficiencia, ahorrar dinero y mejorar la calidad de servicio”. (Laabs 1993)

Al tercerizar las funciones de Recursos Humanos, los Gerentes de esta área pueden focalizar su rol en los aspectos estratégicos que agregan valor al negocio. El Gerente de Recursos Humanos se transforma en un ejecutivo de negocios con competencias de gestión humana, capaz de alinear la estrategia, recursos y metas a lograr con las necesidades del negocio.

Los procesos que generalmente son manejados por Tercerización (Outsourcing) son:

- Administración de Recursos Humanos
- Procesamiento de Nómina y Gestión de Personal
- Reclutamiento y Selección
- Selección y Nómina por ETT
- Administración de Beneficios
- Compensación y Escalas Salariales
- Detección de necesidades de Adiestramiento
- Entrenamiento y Capacitación de Personal
- Gestión y Evaluación del Desempeño
- Evaluaciones Psicológicas al Personal
- Sistemas de RRHH

⁵ DDI (2003):“HR on the Edge. Future Trends you need to Know Today”. Pág. 23.

- Outplacement (Manejo de la transición empleo a desvinculación con la empresa. Colocaciones de personal al comenzar procesos masivos de finalización de relaciones de trabajo).

Estas son algunas de las áreas que son manejadas por Tercerización (Outsourcing) y que permiten que la Gerencia de RRHH se enfoque en lo que considere más importante para el departamento y para la empresa, dejando en manos de terceros funciones operativas, administrativas y de otra índole, que consumen tiempo y no permiten a la Gerencia ocuparse de la médula del negocio de Recursos Humanos.

Existe también otra estrategia para lograr lo anteriormente mencionado y es la Empresa de Trabajo Temporal, que es una opción para aliviarse de labores para las cuales muchos departamentos de Recursos Humanos no tienen tiempo y por esto recurren a estas empresas.

EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL (E.T.T)

A efectos de la investigación, se hace necesario hacer la aclaratoria en cuanto a la diferencia que existe entre la Tercerización (Outsourcing) en RRHH y las Empresas de Trabajo Temporal. Esta aclaratoria es pertinente pues si bien las Empresas de Trabajo Temporal no son consideradas exactamente compañías de Tercerización (Outsourcing), se puede decir que éstas de alguna manera prestan un servicio en el área de Recursos Humanos.

El 25 de enero de 1999, se publicó en Gaceta Oficial N° 5.292 el Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo (RLOT), trayendo entre otros aspectos la reglamentación de las empresas de Trabajo Temporal (ETT) en los artículos 23 al 28, estableciendo un marco jurídico para que las empresas puedan contratar sin mayores riesgos servicios de trabajo temporal.

- Artículo 23.- Empresa de trabajo temporal: La empresa de trabajo temporal tiene por objeto poner a disposición del beneficiario, con carácter temporal, trabajadores por ella contratados.

- Artículo 24.- Requisitos para su funcionamiento (ETT): para su funcionamiento, las empresas de trabajo temporal deberán solicitar autorización ante el Ministerio del Trabajo y cumplir con los siguientes requisitos:
 - a) Dedicarse exclusivamente a la ejecución de las actividades indicadas en el artículo anterior.
 - b) Disponer de estructura organizativa y capacidad financiera que le permita cumplir con sus obligaciones patronales.
 - c) Incluir en su denominación los términos “empresa de trabajo temporal”; y
 - d) Otorgar fianza o construir depósito bancario, a satisfacción del Ministerio del Trabajo, por una cantidad equivalente a 12 (doce) salarios mínimos por cada trabajador. El monto de la fianza o el depósito será revisado cada tres (3) meses, con base al promedio de los trabajadores que hubieren prestado servicios en dicho período.

Parágrafo único: la empresa de trabajo temporal, en tanto observe el régimen que le impone el presente Reglamento, no se considerará como intermediario en los términos del artículo 54 de la Ley Orgánica del Trabajo.

- Artículo 25.- Obligaciones de las empresas de trabajo temporal: Las empresas de trabajo temporal en su condición de patrono o empleador, tendrán a su cargo las obligaciones que surjan de las leyes o reglamentos respecto de los trabajadores que ellos contraten.
- Artículo 26.- Supuestos de procedencia: Se admite la contratación de empresas de trabajo temporal para:

- a) La realización de una obra o presentación de un servicio cuya ejecución, aunque limitada en el tiempo, fuese en principio de duración incierta. No será admisible dicha contratación en caso de labores que entrañen grave riesgo para la vida o salud del trabajador.
 - b) Atender las exigencias circunstanciales del mercado, acumulación de tareas o exceso de pedidos, por un período que no excederá de tres (3) meses. No será admisible dicha contratación en caso de labores que entrañen grave riesgo para la vida o salud del trabajador, y
 - c) Sustituir a trabajadores en suspensión de su relación de trabajo. No será admisible dicha contratación cuando pretendiere sustituir a trabajadores en ejercicio del derecho de huelga, siempre que el conflicto se hubiere tramitado de conformidad con la Ley Orgánica del Trabajo y el presente Reglamento.
- Artículo 27.- Contrato de provisión de trabajadores: Se denomina contrato de provisión de trabajadores aquel celebrado entre la empresa de trabajo temporal y la empresa beneficiaria, teniendo por objeto la cesión del trabajador para prestar servicios en beneficio y bajo control de esta última.

Este contrato deberá celebrarse por escrito y su duración no podrá exceder de noventa (90) días en los supuestos previstos en el literal b) del artículo que antecede.

En los restantes supuestos, la duración del contrato no excederá del tiempo durante el cual subsista la causa que motivó su celebración.

- Artículo 28.- Extinción de la relación laboral: La terminación del contrato de provisión causará la extinción de la relación de trabajo que vincula a la empresa de empleo temporal con los respectivos trabajadores, salvo que hubieren obligado por tiempo indeterminado.

Diferencia entre la Tercerización (Outsourcing) en RRHH y las Empresas de Trabajo Temporal

La diferencia entre una Empresa de Trabajo Temporal y la Tercerización (Outsourcing) en RRHH es fundamentalmente la siguiente, y está planteada en un cuadro comparativo:

Tabla No.2: Diferencias entre las ETT y la Tercerización (Outsourcing) en RRHH

Empresa de Trabajo Temporal	Tercerización (Outsourcing) en RRHH
La empresa beneficiaria en ningún momento adquiere vinculación u obligación laboral con el trabajador temporal, siendo la responsabilidad patronal exclusiva de la ETT.	La empresa beneficiaria de la Tercerización (Outsourcing), tiene la responsabilidad patronal de los trabajadores contratados.
La Empresa de Trabajo Temporal evita la conexidad y solidaridad patronal que pudiera originarse al contratar personal a través de una empresa contratista.	Las empresas de Tercerización (Outsourcing) de RRHH, no necesariamente se desvinculan de la posibilidad de que exista conexidad y solidaridad patronal con la empresa beneficiaria.
La ETT proporciona a la empresa beneficiaria trabajadores única y exclusivamente bajo las condiciones específicas planteadas en los artículos 23 al 28 del RLOT.	La Tercerización (Outsourcing) en RRHH, presta un servicio a la empresa beneficiaria, en donde existe cierto grado de libertad para establecer las condiciones o cláusulas del contrato.
Las Empresas de Trabajo Temporal se encargan de trabajos puntuales por tiempo determinado.	La Tercerización (Outsourcing) en RRHH, presta una amplia gama de servicios, no necesariamente por un tiempo determinado.

Fuente: Elaboración propia.

GESTIÓN DE UN PROYECTO DE TERCERIZACIÓN (OUTSOURCING)

White y James (2000) plantean que la adquisición de un proyecto de Tercerización (Outsourcing) fuerte y vigoroso es una tarea particularmente compleja con ramas de actividad muy dispares y potencialmente difíciles. La calidad con la que se gestiona el proyecto es un factor clave para el éxito de la empresa, en particular si tenemos en cuenta la naturaleza a largo plazo de la mayoría de los acuerdos de Tercerización (Outsourcing).

La gestión del proyecto debe contar con un objetivo claro, debe desglosarse en tareas o actividades fácilmente gestionadas. Deben identificarse, organizarse y registrarse las escalas de tiempo asociadas con la finalización de las actividades. Se debe identificar, acordar y

registrar a quién le pertenece cada tarea y se debe planificar el uso de equipos o instalaciones de servicios.

Elementos de la Gestión de un Proyecto de Tercerización (Outsourcing)

Según White y James (2000), la Gestión de un proyecto de Tercerización (Outsourcing) debe seguir tres elementos fundamentales: planificación, dirección e información.

- **Planificación:** esta es la parte más importante del ciclo de gestión ya que una planificación cuidadosa permitirá que se determine la duración del proyecto y los recursos necesarios. También permitirá que el director del mismo pueda identificar las áreas difíciles, los riesgos y los recursos necesarios. Muchas veces los proyectos se alargan, pero no porque las tareas planificadas lleven más tiempo de lo esperado, sino porque el plan original no incluía algunas tareas para lo que el tiempo es crítico.
- **Dirección:** la dirección se preocupa de seguir y corroborar la finalización de actividades y de ajustar el plan para que las tareas se cumplan y los resultados se obtengan en las fechas acordadas. En los proyectos de Tercerización (Outsourcing), es bastante común confundir la dirección del proyecto con la formulación de políticas y mecanismos de contratación.
- **Información:** informar sobre el proyecto es un ingrediente vital de la dirección. Una información completa y exacta proporciona un registro de los avances, una advertencia a tiempo sobre los posibles fracasos, posibilita que los logros y dificultades se comuniquen fácilmente.

El papel del Director del Proyecto de Tercerización (Outsourcing)

El Director del proyecto es el encargado de alcanzar los resultados acordados y debe tener las siguientes responsabilidades:

- Iniciar el proyecto.

- Crear el plan para el proyecto.
- Identificar y registrar las dependencias.
- Adquirir los recursos adecuados para la tarea.
- Obtener los consentimientos necesarios.
- Fijar y observar las normas de calidad.
- Supervisar los avances.
- Proporcionar la documentación adecuada.
- Proyectar la administración.
- Dirigir las comunicaciones con el equipo del proyecto.
- Dirigir las comunicaciones con las partes interesadas ajenas al equipo del proyecto.
- Asegurar un trabajo de equipo eficaz dentro del proyecto.
- Utilizar de forma efectiva todos los recursos del proyecto.
- Establecer y llevar acabo los procesos de cambio en la gestión.
- Identificar y hacer fuerte a todas las amenazas del proyecto.
- Corroborar el logro y la calidad de los resultados de la actividad.
- Asumir toda la responsabilidad de alcanzar o no alcanzar los objetivos del proyecto.

Competencias del Gerente de Recursos Humanos

Sherman, Bohlander y Snell (1999) señalan las competencias que debe tener un Gerente de Recursos Humanos. Estas son competencias que muchos de ellos requieren adquirir y perfeccionar:

- **Dominio del negocio:** una de las competencias que debe tener un Gerente de Recursos Humanos es conocer en detalle el negocio de su organización. Para esto es necesario comprender sus capacidades económicas y financieras de modo que puedan unirse al equipo de gerentes de administración. También requiere que desarrollen habilidades en relaciones públicas centradas en sus clientes.
- **Dominio de los Recursos Humanos:** Los profesionales de Recursos Humanos son los expertos de la organización en ciencias del comportamiento, es decir, en áreas como

definición de puestos, desarrollo, evaluación, recompensas, integración de equipos y comunicaciones, deben desarrollar tareas que los mantengan al corriente de los cambios.

- **Dominio del Cambio:** Los Gerentes de Recursos Humanos deben poder administrar procesos de cambio de manera que las actividades de Recursos Humanos se fusionen eficazmente con las necesidades administrativas de la organización. Esto quiere decir que deben contar con habilidades interpersonales para resolver problemas, así como con la capacidad de innovación y creatividad.

- **Credibilidad personal:** Los profesionales de Recursos Humanos deben establecer su credibilidad personal frente a sus clientes internos y externos. La credibilidad y la confianza se logran al desarrollar relaciones personales con los clientes, demostrando los valores de la empresa, defendiendo sus convicciones y siendo justos con relación a los demás.

En cuanto a la actividad de dirigir el proceso de cambio en las organizaciones, no solo se resuelve teniendo las competencias, ya que esto pudiese ser una condición necesaria pero no suficiente, realmente la responsabilidad deberá ser de alguien que se denomine Agente de Cambio (AC), y no necesariamente esté centrado en una persona, cargo o profesión, sino que más bien es un equipo de trabajo de conformación adhocrativa y de carácter multidisciplinario, multifuncional e inclusive con el apoyo de consultores externos. (Robbins, 1997) de diferentes niveles o grados de experticia.

Sin embargo, ¿Qué puede cambiar un Agente de Cambio? de acuerdo a Robbins (1997): La **E**structura, la **T**ecnología, el **A**mbiente **F**ísico y las **P**ersonas. Cambio en la estructura significa modificación de las relaciones de autoridad, los respectivos reportes de Gestión, el régimen de comunicaciones, el establecer y monitorear objetivos de trabajo y por supuesto la evaluación de logros organizacionales. Esto significa que la estrategia de usar Tercerización toca o afecta la estructura y con ello el Líder del Cambio y/o el Gerente de

Recursos Humanos y/o el o los Agentes de Cambio deben y tienen que estar conscientes de la responsabilidad y sobretodo de las consecuencias.

Los cambios en la tecnología significan considerar modificaciones en el sistema de computo, emisión de reportes, acciones de data recovery y data storage, así como actualización e inclusive la gestión de la tecnología o de la función de TI misma. Para considerar adicionalmente, el software especializado o “inteligente” necesario para las operaciones de las organizaciones que le den ventajas competitivas y comparativas en situación de clara y abierta competencia de mercado. Entonces, la Tercerización en software y hardware en Recursos Humanos es una tendencia irremediable y fatalista, independientemente del nivel, tamaño y complejidad de la función y/o de la empresa.

Las modificaciones del ambiente físico comprenden espacio y distribución física en el ambiente de trabajo, en ese sentido, la Tercerización debe considerar las barreras o las facilitaciones del ambiente físico, tanto interno como externo, para considerar que el ambiente de trabajo conserve condiciones de funcionalidad y operatividad tanto para los trabajadores actuales como aquellos nuevos que son sujetos de servicios de Outsourcing, mediante ETT.

El cambio en las personas es el más complejo y diferenciador, si bien las modificaciones anteriormente mencionadas son en cierta manera un problema de orden tangible, económico, concreto y físico en un horizonte temporal cierto; trabajar actitudes, habilidades, expectativas, percepciones y expresiones conductuales; (Robbins 1997) tanto manifiestas como realmente deseadas, es quizás el verdadero lado oculto del cambio, el corazón del iceberg al cual tanto el Líder del Cambio y/o el Gerente de RRHH y/o el o los Agentes de Cambio deben estar conscientes de la responsabilidad, la temporalidad, los procesos de comunicación y sobretodo: de las consecuencias tanto planificadas como las perversas que no se esperan porque resultan de otras variables intervinientes no consideradas en el proceso.

Como consecuencia de todo ello, existe un elemento que afecta la adaptación, la innovación, el cambio y en definitiva el progreso de lo que se quiere alcanzar como objetivo,

dicho elemento es la Resistencia al Cambio (**RC**) que debe considerarse como un catalizador: si es muy intensa, las cosas no andan y si es reducida o focalizada permite mayores y mejores avances. Esta barrera puede ser manifiesta o latente, inmediata o contingente y mediata /largo plazo. El reto pues esta en saber que, manejar el cómo aglutinar en torno al por qué y tomar decisiones anticipatorias, evaluar impactos individuales, grupales y organizacionales (Robbins, 1997). Considerar esto, es vital para la gestión del Cambio.

Si pudiésemos integrar en una tabla tanto para las fuentes de resistencia individual como organizacional al cambio -que anteriormente se consideraron en páginas previas con mayor detalle- es posible que el Líder del Cambio y/o el Gerente de RRHH y/o el o los Agentes de Cambio, logren un mayor éxito en su desempeño y resultados esperados.

Tabla No 3: Fuentes de Resistencia Individual y Organizacional al Cambio y Métodos para vencer la Resistencia

Fuentes Individuales	Fuentes Organizacionales	Métodos para vencer la Resistencia
<ul style="list-style-type: none"> • Hábitos • Seguridad • Factores Económicos • Temor a lo desconocido • Procesamiento selectivo de la información 	<ul style="list-style-type: none"> • Inercia estructural • Enfoque limitado del cambio • Inercia del grupo • Amenazas a la experiencia • Amenaza a las relaciones de poder ya establecidas o al status quo • Amenaza a la relación ya establecida de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Educación y cambio • Participación • Facilitación y apoyo • Negociación • Manipulación y cooptación • Coerción

Fuente: Robbins, (1997). Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica. 7ª edición. Pág. 723-726

Esta aproximación simultánea con estos tres elementos es muy importante, pues en la gestión de un proceso de Tercerización (Outsourcing) o permite evaluar de manera dinámica lo “que” se hace, pero sobretodo el “como” se hace y a su vez permite establecer y evaluar las brechas que surjan previstas o no, las cuales van a requerir atención directa o indirecta, inmediata o mediata para el logro final del proyecto, o si la situación se hace inmanejable para el diferimiento o cancelación del mismo.

IV. MARCO METODOLÓGICO

El proceso de investigación de este estudio está sustentado dentro del marco de la investigación científica, que es el proceso mediante el cual se trata de conocer la verdad objetiva y racional. (Salkind, 1997)

4.1) DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACION

El tipo de investigación es descriptivo y de campo.

En los estudios descriptivos, con mucha frecuencia el propósito del investigador es describir situaciones y eventos; es decir, cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. (Hernández Sampieri y otros, 1998)

Las investigaciones de campo son las que se realizan observando el grupo, o fenómenos en su ambiente. Los datos de interés requeridos para el estudio se recogen en forma directa de la realidad bajo la responsabilidad del que hace la investigación, en este caso será el estudiante quien debe obtener los datos directos de experiencia empírica, usualmente llamados primarios, originales o también llamados de primera mano, por no existir ningún tipo de intermediación en la obtención de los mismos.

El diseño de investigación propuesto es no experimental, pues “se realiza sin manipular deliberadamente variables”, “... en un estudio no experimental no se construye ninguna situación sino que se observan situaciones ya existentes no provocadas intencionalmente por el investigador”. (Hernández Sampieri y otros, 1998)

Como los datos van a ser recolectados en un solo momento y en un tiempo único, el diseño de la investigación es transeccional. Específicamente es transeccional descriptivo

porque “tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables”. (Hernández Sampieri y otros, 1998)

4.2) DEFINICIÓN DE VARIABLES

4.2.1) Definición Conceptual

- Resistencia en los trabajadores de Recursos Humanos hacia el Cambio, una vez implementado un proceso de Tercerización (Outsourcing) en RRHH.

La resistencia al cambio es una respuesta emotiva y conductual ante amenazas reales o imaginarias para la rutina laboral establecida. (Kreitner y Kinicki, 1997)

- **Factores ligados a la resistencia al cambio**
 - Factores ligados a la Personalidad del Individuo, que residen en las características humanas básicas, Robbins (1999).
 - Factores ligados a la Organización, que residen en el hecho de que las organizaciones por su naturaleza son conservadoras y se resisten activamente al cambio, Robbins (1999).
 - Factores ligados al papel del Líder del Cambio: aspectos que se refieren a la manera de llevar a cabo el proceso por parte de la persona que lideriza el cambio. White y James (2000)

4.2.2) Definición Operacional

Para la definición operacional de este estudio se tomaron referencias del trabajo de grado de Gustavo García Chacón y Johanna Rangel Pizani, quienes realizaron la investigación de la “Resistencia al Cambio Tecnológico en las organizaciones durante el desarrollo de un Sistema de Información en el Área de Recursos Humanos” (2000).

La dimensión está compuesta por las dos categorías de la resistencia al cambio propuestas por Robbins (1999): individual y organizacional y lo propuesto por White y James (2000), en cuanto a la categoría del papel del Líder del Cambio.

Tabla No. 4: Operacionalización de las variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Resistencia en los trabajadores de RRHH hacia el Cambio, una vez implementado un proceso de Tercerización	Factores ligados a la Personalidad del Individuo	1. Identificación con el cambio	1) La implementación de la Tercerización (Outsourcing) era necesaria para el departamento de Recursos Humanos. 37) Colaboré en el proceso de implementación de la Tercerización (Outsourcing).
		2. Motivación	2) Cuando me comunicaron la idea de la implementación de la Tercerización (Outsourcing) me entusiasmé y me sentí comprometido.
		3. Confianza en sí mismo	3) Me sentí seguro para asumir el cambio de la Tercerización (Outsourcing). 23) Afronté todas las transformaciones que implicó el proceso de cambio de la Tercerización (Outsourcing) , sin ninguna dificultad. 39) Perdí influencia o poder luego del cambio. 46) Asumí riesgos para los cuales no estaba preparado.
		4. Hábitos	4) Este cambio fue una buena opción para aportar nuevas y efectivas formas de llevar a cabo mi trabajo en el área de RRHH. 24) Me gusta romper con la forma rutinaria de hacer el trabajo.
		5. Capacidad de trabajo en equipo	5) Involucrar a las personas en el proyecto de cambio de la Tercerización (Outsourcing) fue necesario. 21) Soy capaz de trabajar armoniosamente en equipo
		6. Experiencia previa en procesos de cambio.	6) Mi participación en procesos de cambio anteriores me facilitó herramientas para afrontar el proceso de cambio de la Tercerización (Outsourcing).
		7. Satisfacción.	7) Mis expectativas ante este cambio de la Tercerización (Outsourcing) fueron cubiertas. 26) Observé que el cambio produjo mejoras en los procesos y procedimientos de trabajo del área de RRHH. 40) Este proceso de cambio de la Tercerización (Outsourcing) me aportó beneficios personales en el desempeño de mi trabajo.
		8. Factores Económicos	19) Sentí que el proceso de Tercerización (Outsourcing) amenazó mi estabilidad económica y laboral.
		9. Temor a lo desconocido	9) Me desagradó afrontar situaciones nuevas que no conocía. 27) En el trabajo me incomodan las situaciones de incertidumbre.
		10. Procesamiento selectivo de la Información	10) No fue fácil para mí cambiar la percepción negativa que tengo hacia el cambio. 28) Cuando recibo información suelo tomar sólo la parte que me interesa y el resto no lo tomo en cuenta.

Resistencia en los trabajadores de RRHH hacia el Cambio, una vez implementado un proceso de Tercerización	Factores ligados a la Organización	1. Participación en la toma de decisiones	11) La organización siempre tomó en cuenta la opinión de los empleados al implementar el nuevo proceso. 20) Me agradó participar en la toma de decisión de la implementación de la Tercerización (Outsourcing).
		2. Experiencias previas	36) Las experiencias anteriores en procesos de cambio en la organización fueron favorables. 30) Las experiencias previas en procesos de cambio ayudaron a hacer más fácil la implementación de la Tercerización (Outsourcing).
		3. Clima Organizacional	13) La implementación de la Tercerización (Outsourcing) estuvo en línea con la misión y visión de la organización. 31) Me siento cómodo y seguro en el ambiente de trabajo. 41) Durante el proceso de cambio el clima de trabajo se mantuvo agradable.
		4. Comunicación	14) La organización proporcionó canales de comunicación adecuados y existió retroalimentación de información. 42) Siempre me mantuvieron al tanto del status del proceso de implementación.
		5. Enfoque limitado del cambio	15) Al planificar el proceso de cambio se tomó en cuenta el impacto del cambio en todas las áreas de RRHH. 33) El equipo que planificó la implementación de la Tercerización (Outsourcing) consideró el impacto del mismo en toda la organización.
		6. Inercia del grupo	16) Antes de tomar una decisión en el trabajo, me gusta consultar con mi grupo de compañeros. 34) Me interesó mucho la opinión de mi equipo de trabajo durante un proceso de cambio.
		7. Amenaza a las relaciones establecidas de poder	17) En algún momento de la transición del cambio sentí temor de perder mi status dentro de la organización. 35) La redistribución de poderes que ocurrió con el cambio me afectó directamente.
	Factores ligados al papel del Líder del Cambio	1. Confianza en el líder	18) El líder del cambio demostró dominio del proceso y de los factores del cambio. 12) El líder del cambio fue una persona preparada para llevar a cabo este proceso con éxito.
		2. Planificación	8) El líder del cambio siguió y corroboró que los resultados de la implementación de la Tercerización (Outsourcing), se obtuvieran en las fechas acordadas. 32) El líder del cambio identificó las áreas críticas y los posibles riesgos dentro del proceso de la Tercerización (Outsourcing). 43) El líder del cambio organizó el proceso formulando una agenda de trabajo y tomando en cuenta el tiempo de implementación.

	Factores ligados al papel del Líder del Cambio	3. Dirección	29) El líder del cambio se ocupó de hacer seguimiento a las tareas asignadas y a la finalización de las actividades planificadas. 22) El líder del cambio facilitó las condiciones y recursos necesarios para el buen desarrollo del proceso de implementación. 44) Durante el proceso de implementación el líder del cambio se encargó de evaluar y hacer los ajustes pertinentes.
		4. Información	25) El líder del cambio suministró la información técnica, completa y exacta sobre el proyecto de la Tercerización (Outsourcing). 38) El líder proporcionó un registro de los avances y advirtió a tiempo sobre los posibles fracasos. 45) El líder del cambio fue una persona comunicativa y receptiva a las propuestas durante la implementación de la Tercerización (Outsourcing).

Es pertinente aclarar que en la dimensión de factores ligados a la Organización, la Comunicación (Indicador 4), es considerada como el uso de canales y el nivel de ejecución de la implementación. Por otro lado, en la dimensión de los factores ligados al papel del Líder del Cambio, Información (Indicador 4), se refiere a la documentación necesaria para la implementación, el control de resultados y de desviaciones y la aceptación del feedback por parte del Líder del Cambio. (Kreitner y Kinicki, 1997)

4.3) POBLACIÓN Y MUESTRA

La población está conformada por el conjunto de los trabajadores (Gerentes, Coordinadores, Jefes y Analistas de RRHH) que forman parte de empresas en donde se ha desarrollado recientemente un proceso de Tercerización (Outsourcing) en el área de Recursos Humanos y que quisieron participar en el estudio.

La muestra de este estudio además, está constituida por los trabajadores de Recursos Humanos, que permanecen en las empresas una vez implementado el proceso de Tercerización (Outsourcing) en Recursos Humanos y que a manera de bola de nieve han sido de manera gradual seleccionados o bien de manera intencional o bien de manera referida.

La unidad de análisis es la información que proporcionaron los encuestados.

“El tipo de muestreo es no probabilístico. Las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas o intencionales, suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario. La ventaja de una muestra no probabilística es su utilidad para determinado diseño de estudio que requiere no tanto una “representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema” (Hernández Sampieri y otros, 1998).

Más en específico, se trata de una muestra de sujetos-tipo, el objetivo de este tipo de muestra “es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización” (Hernández Sampieri y otros, 1998). Razón por la cual se obtuvo la participación voluntaria de 7 empresas, las cuales tomaron la decisión de Tercerizar alguna(s) función(es) de RRHH. De estas empresas participaron 7 Gerentes que tomaron la decisión de tercerizar, 18 Analistas y 12 Coordinadores y Jefes de Recursos Humanos, para un total de 37 respondientes inicialmente.⁶

Se presentó la situación de mortalidad de un componente de la muestra intencional (empresa 7 del Sector Bancario) al confundirse la situación de implementación de un Sistema de Recursos Humanos con una situación de Tercerización (Outsourcing), por parte de la empresa participante, quedando en definitiva: 6 empresas, 6 Gerentes, 14 Analistas y 9 Coordinadores y Jefes de RRHH, para un total de 29 sujetos muestrales.

4.4) RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN E INSTRUMENTO

Procedimiento de recolección de la información

Para la realización de este estudio se cumplieron varias etapas:

- Primero, se contactaron las empresas que prestan servicio de Tercerización (Outsourcing) en el área de Recursos Humanos.

⁶ NA: A los efectos de este estudio luego de revisar las respectivas descripciones de cargo, Coordinadores y Jefes de RRHH se consideraron como una sola categoría en vista de que no existían diferencias en las descripciones y más bien era una cuestión de diseño y etiqueta organizacional, más que una situación de fondo.

- A continuación se concertó una cita para una reunión con una persona contacto de Recursos Humanos, para explicarle el proyecto de tesis.
- A aquellas empresas que estuvieron dispuestas a prestarnos su ayuda, se les solicitó un listado de sus principales clientes.
- Luego se contactaron los clientes de estas empresas (no todos prestaron su colaboración para la investigación por políticas de confidencialidad) y de igual manera se les explicó el objetivo de la investigación. Posteriormente, se seleccionaron las personas del Departamento de Recursos Humanos que responderían al Instrumento A los Gerentes que tomaron la decisión de Tercerizar la función de RRHH y al Instrumento B, Analistas, Coordinadores y Jefes de Recursos Humanos.

Instrumentos de Recolección

- Instrumento A, un cuestionario constituido por preguntas abiertas y cerradas, que se utilizó para recolectar la información necesaria de la empresa, todo lo referente al proceso de Tercerización (Outsourcing), las causas que ocasionaron su implementación, que área (s) se externalizaron, cómo se llevó a cabo el proceso, etc. Para el análisis de las preguntas abiertas se procedió a agrupar las respuestas de acuerdo a su similitud, para formar categorías de respuesta mutuamente excluyentes y luego codificarlas.

“Un cuestionario es por definición un instrumento de recopilación de datos, rigurosamente estandarizado, que traduce y operacionaliza determinados problemas que son objeto de investigación. Esta operacionalización se realiza mediante la formulación escrita de una serie de preguntas que, respondidas por los sujetos de la empresa, permiten estudiar el hecho propuesto en la investigación o verificar hipótesis formuladas.” (Ander – Egg, Ezequiel. 1982)

- Instrumento B, un cuestionario constituido para medir la actitud de los trabajadores de Recursos Humanos hacia el Cambio, una vez implementado un proceso de Tercerización.

“Una *Actitud* es una predisposición aprendida para responder consistentemente de una manera favorable o desfavorable ante un objeto de sus símbolos (Fishbein y Ajzen, 1975; Okamp, 1977 citados por Hernández Sampieri y otros, 1998, Pág. 255). Así, los seres humanos tenemos actitudes hacia muy diversos objetos o símbolos, por ejemplo: actitudes hacia el aborto, la política económica, la familia, un profesor, dirigentes de grupos étnicos, la ley, nuestro trabajo, el nacionalismo, nosotros mismos, etc.” (Hernández Sampieri y otros, 1998, Pág. 255). En este caso se midió la actitud hacia el cambio de la Tercerización (Outsourcing) en RRHH.

Este cuestionario fue elaborado con preguntas cerradas, estructuradas en Escala de Likert “que consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la relación de los sujetos. ” (Hernández Sampieri y otros, 1998). Al comienzo del cuestionario en un bloque especial, se formularon una serie de preguntas denominadas demográficas o sociolaborales que se refieren a información relativa a la edad, nivel educativo, la posición en la organización y el tiempo en el cargo.

Por otra parte para cumplir con el requisito de validez, los instrumentos de recolección de datos fueron estudiados y analizados por cuatro expertos, dos pertenecientes al área de Recursos Humanos y dos pertenecientes al área de la Psicología Industrial. Los cambios sugeridos fueron principalmente de forma y no de fondo.

A continuación, en la siguiente página presentamos una tabla que resume las recomendaciones más importantes sugeridas por los expertos:

Tabla No. 5: Recomendaciones de expertos

Grado de Instrucción	Área de desempeño	Recomendaciones
Psicólogo	Reclutamiento y Selección	* Normalmente en las escalas tipo Likert se deben colocar números pares en las opciones de respuesta, para evitar el punto medio, que no ofrece ningún tipo de información para la investigación. * Deben verificar que todas las preguntas estén redactadas en el mismo tiempo (hay preguntas que están en pasado mientras que otras no).
Psicólogo	Reclutamiento y Selección	No deberían preguntar el nombre del sujeto, creo que esto no aporta valor a la investigación y limitaría mucho las respuestas que les den los sujetos, la gente tiene mucho miedo cuando responde estos cuestionarios, a nosotros nos ha pasado.
Industriólogo	Profesora de la UCAB	* Creo que las preguntas son comprensibles, lo que falta en mi opinión es gradualidad en la presentación de las mismas; esta omisión lleva que el sujeto tenga que hacer algo de "gimnasia" para llevar el ritmo del instrumento. *Creo que pudiera ser útil preguntar si tuvieran que hacer nuevamente el proceso de Tercerización, cómo lo harían. *¿Es auto aplicado? Entonces creo que el instrumento es largo, algunas preguntas pudieran fusionarse
Industriólogo	Gerencia de RRHH	* El instrumento B podría ser mas corto, me parece que va a ser un poco cansón responderlo. * Hay algunas preguntas que son muy generales y necesitan ser especificadas para dar una respuesta concreta.

Igualmente, se realizó una prueba piloto en una empresa a los efectos de evaluar la comprensión, duración de los instrumentos, las escalas de respuesta y la aceptación general a ambos instrumentos, y no hubo objeción al respecto, tanto del Instrumento A, como del Instrumento B, y al final se decidió incorporar estas respuestas al resto de las obtenidas con otras empresas.

Se realizó el cálculo para la confiabilidad mediante la aplicación del coeficiente de Alfa de Cronbachs, el cual dio como resultado: 0,8971, una vez tabuladas todas las respuestas. De acuerdo a los valores predeterminados para los coeficientes de confianza, mientras más cercano a uno (1) es más confiable y mientras más cercano a cero (0) es menos confiable. El coeficiente dio 0,8971 lo cual se considera un nivel elevado, pero esto no significa que deba asumir absoluta confianza porque valores tan altos no necesariamente son razonablemente confiables (Hernández Sampieri y otros, 1998). Así mismo, se evaluó si un

Ítem era borrado, cómo cambiaba el Alfa y no se observó una alteración importante que indicara que había que eliminar alguna pregunta.

4.5) ESTRATEGIA DE MEDICION

Para analizar el conjunto de datos extraídos de la muestra se utilizó la estadística descriptiva que busca “describir los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable” (Hernández Sampieri y otros, 1998), con cálculos de medidas de tendencia central como: frecuencias, media, mediana, moda, mínimos y máximos, así como también de variabilidad como la desviación estándar y el coeficiente de variación (Salkind, 1999). Cálculos de correlación y asociación de variables no se realizaron por dos razones: datos relativamente pequeños y suponer comportamientos de distribución normal para realizar pruebas de inferencia estadística como diferencias de media, prueba T, entre otras y de estadística no paramétrica.

Dirección de las afirmaciones

“Las afirmaciones pueden tener dirección: favorable o positiva y desfavorable o negativa. Si la afirmación es positiva significa que califica favorablemente al objeto de actitud, y cuando los sujetos estén más de acuerdo con la afirmación su actitud será más favorable. Si la afirmación es negativa significa que califica desfavorablemente al objeto de actitud, y entre los sujetos que estén más de acuerdo con la afirmación, su actitud es menos favorable, esto es más desfavorable”. (Hernández Sampieri y otros, 1998).

Tabla No. 6: Dirección de las afirmaciones

Dirección de las Afirmaciones	Ítems
Positivas	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 36, 37, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 45
Negativas	9, 10, 17, 19, 27, 28, 35, 39, 46

Lo que se pretende con la Escala de Likert es presentar afirmaciones referentes al Cambio Organizacional de la Tercerización (Outsourcing) en RRHH y pedir a los trabajadores

que expresen su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada uno de los puntos se le asigna un valor numérico, de esta manera el trabajador obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final sumando cada una de las puntuaciones obtenidas se consigue la puntuación total. (Hernández Sampieri y otros, 1998).

En el caso de las afirmaciones positivas, la puntuación de la escala se califica de la siguiente manera:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

En el caso de las afirmaciones negativas, la puntuación de la escala se califica de la siguiente manera:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	2	3	4	5

Para el análisis de los resultados de la Escala de Likert, se calcularon las puntuaciones de los 46 Ítems o afirmaciones, para obtener una puntuación total. También se calcularon los puntajes por cada una de las dimensiones de la variable: factores ligados a la Personalidad del Individuo, factores ligados a la Organización y factores ligados al papel del Líder del Cambio.

Para lograr una mayor discriminación y poder ubicar las respuestas se establecieron escalas con un rango de 9 grados, para cada una de las dimensiones y para la puntuación total, con la finalidad de poder ubicar y analizar con mayor precisión los resultados. Estas escalas están presentadas en las páginas siguientes.

Tabla No. 7: Escala para calificar la Puntuación Total

Grado	Puntuación
Totalmente en desacuerdo	46
En desacuerdo a Totalmente en desacuerdo	47-91
En desacuerdo	92
Neutral a En desacuerdo	93-137
Neutral	138
De acuerdo a Neutral	139-183
De acuerdo	184
De acuerdo a Totalmente de acuerdo	185-229
Totalmente de acuerdo	230

Tabla No. 8: Escala para calificar la Puntuación de los Factores del Individuo

Grado	Puntuación
Totalmente en desacuerdo	20
En desacuerdo a Totalmente en desacuerdo	21-39
En desacuerdo	40
Neutral a En desacuerdo	41-59
Neutral	60
De acuerdo a Neutral	61-79
De acuerdo	80
De acuerdo a Totalmente de acuerdo	81-99
Totalmente de acuerdo	100

Tabla No. 9: Escala para calificar la Puntuación de los Factores de la Organización

Grado	Puntuación
Totalmente en desacuerdo	15
En desacuerdo a Totalmente en desacuerdo	16-29
En desacuerdo	30
Neutral a En desacuerdo	31-44
Neutral	45
De acuerdo a Neutral	46-59
De acuerdo	60
De acuerdo a Totalmente de acuerdo	61-74
Totalmente de acuerdo	75

Tabla No. 10: Escala para calificar la Puntuación de los Factores del Líder del Cambio

Grado	Puntuación
Totalmente en desacuerdo	11
En desacuerdo a Totalmente en desacuerdo	12-21
En desacuerdo	22
Neutral a En desacuerdo	23-32
Neutral	33
De acuerdo a Neutral	34-43
De acuerdo	44
De acuerdo a Totalmente de acuerdo	45-54
Totalmente de acuerdo	55

Finalmente, los datos fueron tabulados haciendo uso del programa estadístico SPSS para Windows (Versión 10.0, en inglés) y del programa Excel para la realización de las tablas y de algunos cálculos, necesarios para el análisis de la data.

V. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación, una vez tabulados los datos.

Instrumento A

El objetivo del Instrumento A fue recolectar información de cómo se llevó a cabo en las empresas en estudio la implementación del proceso de Tercerización (Outsourcing) en RRHH, para de esta manera poder conocer el desarrollo del proceso de cambio en cada una de las empresas. A continuación presentamos el análisis del Instrumento A.

Datos sociolaborales los sujetos encuestados

Tabla No. 11: Clasificación de los sujetos encuestados del Instrumento A

Empresa	Cargo	Edad	Grado de Instrucción	Tiempo en la empresa	Tiempo en el cargo
1	Gte. de RRII	57	Universitario	20 años	20 años
2	Gte. de Adm. de RRHH	45	Universitario	2 años y 6 meses	2 años y 6 meses
3	Gte. de Adm. y RRHH	29	Universitario	4 años y 4 meses	5 años y 4 meses
4	Presidente Ejecutivo	50	Universitario	14 años	10 años
5	Director de RRHH	38	Universitario	3 años	3 años
6	Gte. General	35	Universitario	10 años	8 años

Este instrumento fue contestado por los Gerentes de la Empresa que estuvieron al tanto de cómo se llevó a cabo el proceso de implementación de la Tercerización (Outsourcing) en RRHH y que de alguna manera estuvieron involucrados directamente con el proceso.

El promedio de edad de los Gerentes respondientes fue de 42 años, todos tienen nivel de educación universitaria completa y el tiempo promedio de antigüedad en la Empresa fue de ocho (8) años y en el cargo de siete (7) años.

Datos de la empresa y de cómo se llevó a cabo la implementación de la Tercerización (Outsourcing) en RRHH

Tabla No. 12: Clasificación de las empresas en estudio

Empresa	No. Trab.	Rama de actividad económica	Tipo de Tercerización
1	más de 500	Siderúrgica	DNA y Ejecución del Entrenamiento
2	más de 500	Telecomunicaciones	ETT Selección de personal
3	de 100 a 299	Farmacéutica	ETT Selección de personal
4	de 100 a 299	Fabricación y Comercialización de Licores	Dirección de RRHH
5	de 100 a 299	Transporte Internacional	Nómina y Selección por ETT
6	de 100 a 299	Telecomunicaciones	Todas las áreas de RRHH

En esta tabla se identifican las empresas del estudio con un número, especificando a su vez la rama de actividad económica a la cual pertenecen, el tipo de Tercerización que fue implementado en cada caso y el número de trabajadores de cada una de las empresas. Esto, con la finalidad de codificarlas, pues más adelante se hablará de las empresas refiriéndose a las mismas por el número y no por el sector al que pertenecen.

Tabla No. 13: Áreas que componen el Departamento de RRHH de las empresas

Empresa	Áreas de RRHH
1	Recursos Humanos, Clasificación y Remuneración, Entrenamiento, Reclutamiento y Selección, Servicios al personal, Administración de personal (Seguros y Nómina) y Relaciones Laborales.
2	Administración (Compensación y Nómina) Captación y Desarrollo y Desarrollo Organizacional.
3	Administración de Personal, Capacitación, Selección y Servicios Generales.
4	Recursos Humanos.
5	Todos los subsistemas de RRHH, incluyendo la parte de Administración de Personal.
6	Nómina, Selección, Adiestramiento, Evaluación, Compensación y Beneficios.

Tiempo con el Servicio de Tercerización

Todas las empresas estudiadas cuentan con un servicio de Tercerización (Outsourcing) en el área de RRHH, una de ellas tiene el servicio desde hace 1 año, una desde hace 2 años, tres desde hace 3 años y otra desde hace 4 años; lo que quiere decir que en la mayoría de los casos de esta muestra la estrategia de Tercerización (Outsourcing) es relativamente nueva o reciente en la organización.

Eliminación del Área

Cinco de las empresas encuestadas, no eliminaron el área o la función de Recursos Humanos por completo. Lo que quiere decir que la mayoría de estas empresas tercerizaron sólo una parte del área y por alguna razón siguen contando con la misma en el departamento de RRHH de la empresa. Sólo una de las empresas (la número 6) tercerizó por completo todas las áreas del Departamento de RRHH.

Posibilidad de eliminar el área

De aquellas empresas que no eliminaron por completo el área de Recursos Humanos, con respecto a la pregunta de “si estarían dispuestas a eliminarla por completo” las opiniones fueron las siguientes:

Tabla No. 14: Posibilidad de eliminación del área

Empresa	Áreas de RRHH
1	"No, en salarios manejamos nuestras propias escalas y en Reclutamiento y Selección siempre tenemos alguien propio para asesorar a las diferentes gerencias".
2	"No está en planes"
3	"Por tratarse de un área de ventas, difícilmente podría tercerizarse completamente dada la Convención Colectiva. Sin embargo, existen otras áreas con mayor posibilidad de que esto ocurra".
4	No
5	"No, y además siempre debe haber una persona de enlace entre el Outsourcing y la empresa".
6	Esta empresa eliminó por completo todas las áreas de RRHH

Se pudo observar que las razones por las cuales los encuestados no están dispuestos a eliminar por completo el área o función de RRHH, fueron particulares de cada empresa. Por lo que resulta difícil llegar a una conclusión específica en este aspecto, pues éste depende de las estrategias y necesidades particulares de cada empresa.

Quiénes tomaron la decisión

En tres de las empresas encuestadas la decisión fue tomada por la Gerencia de RRHH en conjunto con la Gerencia General, en dos de las empresas la decisión la tomó el Gerente o

Vicepresidente de Recursos Humanos y en otra la decisión fue tomada por la Gerencia General y la Junta Directiva en conjunto. Se observó entonces que este tipo de decisiones son tomadas en su mayoría por la Gerencia de RRHH, la Gerencia General o por una combinación de estas dos, es posible que hayan requerido la autorización superior para estos pasos y con razonamientos también particulares a cada empresa y no debería verse como una decisión autónoma en un sistema de jerarquía presente en las empresas.

Áreas que no se deben Tercerizar

En opinión de los encuestados las áreas que no deben ser objeto de Tercerización fueron las siguientes:

Tabla No. 15: Áreas que no se deben tercerizar

Empresa	Áreas que no se deben tercerizar
1	"Relaciones Laborales, pues es particular de cada empresa, maneja los sindicatos y de ésta depende la paz laboral".
2	"Pueden tercerizarse todas las áreas dependiendo de la empresa, su estrategia, sus objetivos, siempre y cuando se garantice el cumplimiento del servicio con la calidad exigida".
3	"Compensación, Nómina Confidencial, Gestión del Desempeño y Comunicación Organizacional".
4	"Si el manejo es profesional puede tercerizarse cualquier área".
5	"Dependiendo del tipo de empresa".
6	"Considero que todas las áreas de RRHH son susceptibles de llevar a servicios con terceros, de hecho lo hemos probado y nos resulta".

Se pudo observar que la mayor parte de los encuestados coincidieron en que todas las áreas de RRHH son susceptibles de tercerizar. Sin embargo dos de las empresas especificaron algún área del departamento que no tercerizarían por razones particulares.

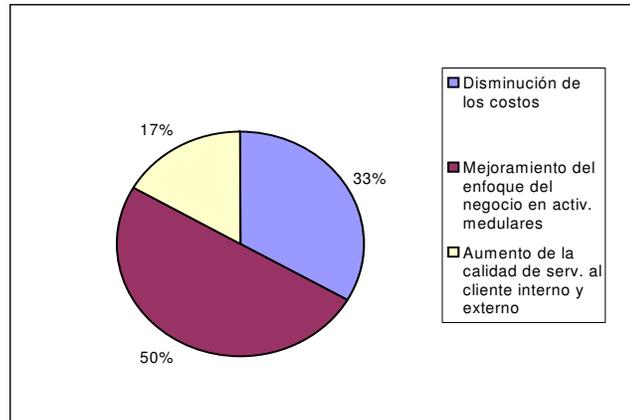


Gráfico No. 1: Por qué se implementó la Tercerización

Entre las razones por las cuales se tomó la decisión de implementar la Tercerización (Outsourcing) en RRHH, tres de los encuestados coincidieron en que la principal fue el “Mejoramiento del enfoque del negocio en actividades medulares”, dos encuestados opinaron que la razón fue la “Disminución de los costos” y una implementó la Tercerización para el “Aumento de la calidad de servicio al cliente interno y externo”.

De los datos obtenidos se pudo notar que las empresas buscan a una compañía que presta servicio de Tercerización (Outsourcing) en RRHH, principalmente para enfocarse en la médula del negocio y a su vez para reducir los costos que ocasionan algunas actividades que no son estratégicas para la empresa.

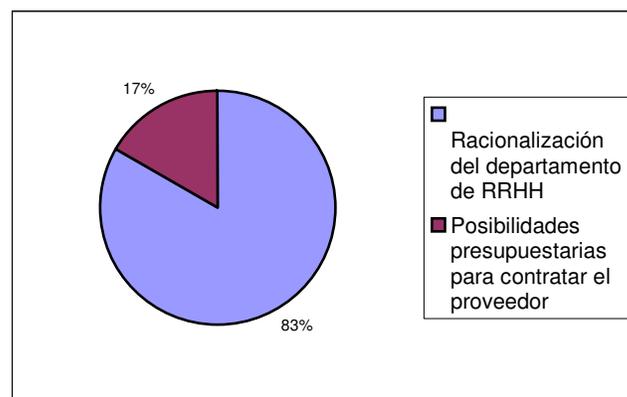


Gráfico No. 2: Condiciones Financieras

En particular se les preguntó a los encuestados a cerca de las condiciones financieras que llevaron a tomar la decisión de tercerizar, y aquí se encontró que el 83% (cinco empresas) afirmó que la principal condición financiera fue la “Racionalización del departamento de RRHH” y sólo una de las empresas (17%) opinó que la condición fue la “Posibilidad presupuestaria para contratar el proveedor”.

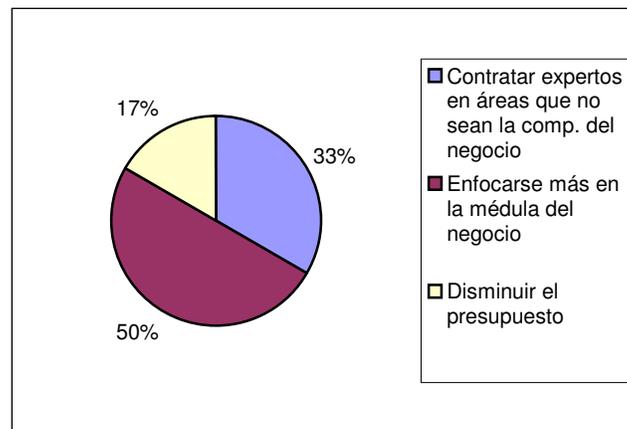


Gráfico No. 3: Condiciones Estratégicas

En cuanto a las condiciones estratégicas se observó que el 55% (3 empresas) opinó que “Enfocarse más en la médula del negocio” fue la condición que más influyó en esta toma de decisión, mientras que dos empresas afirmaron que fue “Contratar expertos en áreas que no sean la competencia del negocio”, por último sólo una afirmó que la condición fue la disminución del presupuesto.

Estas respuestas coincidieron de alguna manera con las razones por las cuales las empresas tomaron la decisión de tercerizar, ya que la principal causa de decisión en este caso fue el “Mejoramiento del enfoque del negocio en actividades medulares”, lo que se relaciona directamente con la necesidad de centrarse en la médula del negocio y el hecho de contar con expertos en las áreas que no son la principal competencia de la empresa, que fueron las principales condiciones estratégicas.

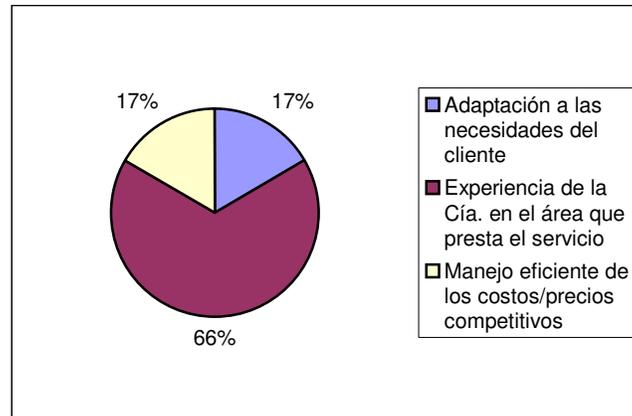


Gráfico No. 4: Razones de la elección de la Cía. de Tercerización

Los Gerentes de las empresas de la muestra, al elegir la compañía de Tercerización (Outsourcing) en RRHH consideraron de vital importancia la experiencia de ésta en el área que presta el servicio (66%). Quizá el hecho de conceder a terceros alguna función del departamento de RRHH, lleva a los Gerentes a buscar la compañía que tenga más experiencia en el manejo de los procesos a tercerizar, ya que si la empresa proveedora cuenta con la experiencia en el área, se le facilitará el manejo de la función Tercerizada y la empresa contratante se sentirá mas tranquila.

Cómo se realizó la Tercerización

Los seis encuestados estuvieron de acuerdo en afirmar que en el caso de su empresa, la Tercerización se llevó a cabo sin ningún tipo de presión, pero evaluando impacto, control o urgencia sobre el tema. Lo que supone que en general las decisiones de Tercerización no se tomaron de un día para otro, ni bajo la presión de un cambio rápido para solventar un problema inmediato, sino de una manera planificada evaluando en general las necesidades de la compañía y la urgencia del tema.

Resistencia de los Trabajadores al cambio

Se puede mencionar que cuatro de las empresas encuestadas tomaron en cuenta la resistencia de los trabajadores hacia este cambio, mientras sólo 2 no tomaron en consideración

este aspecto. De las empresas que tomaron en cuenta la resistencia de los trabajadores al cambio, las estrategias utilizadas fueron las siguientes:

Tabla No. 16: Estrategia utilizada para vencer la resistencia al cambio

Empresa	Estrategia utilizada para vencer la resistencia
1	“La realización de una reunión con los involucrados en el cambio, resaltando lo positivo y la dedicación y experiencia que puede tener la empresa seleccionada, pues cuenta con un sistema probado y conocen nuestra organización”.
2	N/A
3	“Plantearle a los trabajadores contratados por la ETT la posibilidad de postularse como candidatos para cargos vacantes en la nómina de la empresa y mejorar la brecha existente entre los derechos pautados por la ley y los de la Convención Colectiva”.
4	N/A
5	“Aclarando desde un principio el tipo de servicio y su alcance.”
6	“Básicamente hubo comunicación hacia el personal de la necesidad del cambio y sus beneficios”.

Se notó que la principal estrategia de acción de aquellas empresas que tomaron en cuenta la resistencia de los trabajadores al cambio y que intentaron disminuirla, fue comunicar y hacer entender las razones del cambio y los beneficios que traerá el mismo.

Sin embargo, a pesar de que la muestra en estudio no es lo suficientemente grande para dar una conclusión determinante al respecto, no es menos cierto que se utilizaron estrategias de carácter instrumental. No se puede determinar si estas estrategias son suficientes o no, dadas las razones anteriormente expuestas. Sin embargo, se puede señalar que no se han agotado todas las estrategias que presentan Robbins (1999) y White y James (2000), que además se supone deben ser conocidas por el Líder del Cambio y/o el Gerente de Recursos Humanos y/o el o los Agentes de Cambio.

El futuro de la Tercerización de las funciones de RRHH

Con respecto al futuro de la Tercerización (Outsourcing) en Recursos Humanos, las respuestas de los encuestados están presentadas en una tabla en la siguiente página:

Tabla No. 17: El futuro de la Tercerización de las funciones de RRHH

Empresa	El futuro de la Tercerización de las funciones de RRHH
1	“Algunas áreas serán tercerizadas quizá por costos principalmente y para tener menos personal”.
2	“Creo que irá en incremento”.
3	“Considero que la presencia de RRHH dentro de la organización es importante para todo lo que a Clima Organizacional, Cultura, Desempeño y Comunicación se refiere. Sin embargo en áreas como Capacitación, Nómina y Selección, la Tercerización será la primera alternativa”.
4	“Estimo que es una alternativa válida y viable, permite en el corto plazo aprovechar la experiencia y experticia de un equipo de gente bien preparada, de profesionales que suman y convalidan su experiencia en otras organizaciones con nuestra organización. Adicionalmente las recomendaciones recibidas son más objetivas y pensando en el negocio, pues la gente de RRHH no es beneficiaria directa de sus recomendaciones (me refiero al director de RRHH de donde recibo las recomendaciones)”.
5	“Es un tema que continua incrementándose continuamente”.
6	“La orientación al cliente por parte de los profesionales que ofrecen estos servicios es un punto clave y el conocimiento que estos deben tener del negocio a quien le prestan los servicios, dependerá el éxito de esta modalidad de empresa”.

Estas empresas señalan que esta tendencia irá en incremento, lo cual concuerda con los estudios realizados por DDI ⁷ con 321 profesionales de RRHH, de los cuales el 43% son correspondientes con el cargo de Directores o Vicepresidentes de RRHH. Un promedio de las organizaciones representadas de la muestra son multinacionales (64%) con más de 100 MM\$ en ganancias (59%). Esta investigación fue diseñada para un amplio rango de industrias y el sector de manufactura o secundario correspondió a un 24%. Este estudio fue dirigido por el Paul R. Bernthal, Ph.D. y Richard S. Wellins Ph.D. Si bien es cierto que este estudio no fue dirigido hacia la resistencia al cambio de la Tercerización, si señala que el Outsourcing es una tendencia que irá en incremento en el corto plazo, de manera continua y creciente. Igualmente, la tendencia hacia el incremento del Outsourcing en RRHH es reportada por la investigación realizada en enero y febrero del año 2004 por la consultora Accenture⁸ en la región de Asia Pacífica.

Si bien el número de empresas participantes es relativamente bajo como para dar una colusión contundente; en la misma medida en que se realicen más investigaciones de este mismo tema con estos mismos instrumentos, no solo en Caracas sino en el interior del país,

⁷ NA: Para mayores detalles ubicar el texto liberado en la Pág. www.DDI.com (Development Dimensions International)

⁸ NA: Para mayores detalles ubicar la información en la Pág. wwwAccenture.com

podríamos llegar a resultados más parsimoniosos en cuanto a la resistencia al cambio, los factores que la determinan y el papel del Líder del Cambio durante este proceso.

Tabla No. 18: Cómo harían de nuevo el proceso

Empresa	Cómo harían de nuevo el proceso
1	"Lo haría igual que este".
2	"Involucrando más a las personas afectadas, ya que con ello se reduciría la resistencia al cambio, al entender y participar en el proceso".
3	"De igual forma, considerando costos y buscando la relación ganar-ganar (empleado-empresa)".
4	"De la misma manera como lo hemos llevado, en vista que los resultados han sido muy exitosos y favorables".
5	"Siempre tomando en cuenta los períodos de prueba y las condiciones claras de necesidad y servicio".
6	"Le añadiría un programa de comunicación y de acciones dirigidas a estrategias acertadas de "Outplacement", en donde se beneficie el clima laboral interno después de haber realizado un "Downsizing".

La mayor parte de las empresas expresaron que si tuvieran que llevar de nuevo a cabo la implementación de la Tercerización (Outsourcing), lo harían de la misma manera. Sin embargo, las empresas 2 y 6 manifestaron que agregarían al proceso un programa comunicacional para mejorar el clima laboral interno y que involucrarían más a las personas afectadas. Estas estrategias que adicionarían los Gerentes de dichas empresas coinciden con las estrategia de "Educación y Cambio" y "Participación" planteadas por Robbins (1999) y son quizás estrategias necesarias para superar la resistencia al cambio por parte de los trabajadores involucrados.

Una de las estrategias importantes que se pudo apreciar fue la de la reubicación laboral "Outplacement", que se utiliza para que los afectados por el cambio se puedan sentir bien y permite a los trabajadores desplazados por la Tercerización (Outsourcing) obtener un lugar en el campo laboral y minimizar el impacto del cambio.

Instrumento B

El objetivo del Instrumento B fue realizar la medición de la actitud de los Analistas, Coordinadores y Jefes de RRHH hacia el Cambio, una vez implementada la Tercerización (Outsourcing) en Recursos Humanos. Lo que se pretendió fue poder identificar el nivel de resistencia al cambio, tanto en los sujetos como en las empresas participantes. A continuación se presenta el análisis de los datos obtenidos de este instrumento.

Datos sociolaborales de los sujetos encuestados

Cargo: en la distribución por cargo se encontró que el 61% de los encuestados ocupan el cargo de Analista y el 39% ocupa cargos de Coordinación o Jefatura de Recursos Humanos.

Edad: con respecto a la edad la muestra estuvo distribuida de la siguiente manera: de 20 a 30 años de edad 52%, un 35% se ubicó entre los 30 y 40 años y sólo el 13% se ubicó entre 40 y 50 años.

Grado de Instrucción: el 43 % de los encuestados cuenta con un grado de instrucción Universitario, el 43% es Técnico Superior Universitario, mientras que sólo el 13% de los sujetos son Bachilleres. Esto quiere decir que el 86% de la muestra son personas que luego del bachillerato culminaron algún otro estudio y cuentan con un nivel académico superior.

Tiempo en la empresa: se encontró que el 40% de los encuestados tienen entre 1 y 3 años en la empresa, el 23% tiene de 3 a 5 años, el 17% de 5 a 10 años, el 10% más de 10 años y el restante 10% tiene sólo algunos meses en la empresa.

Tiempo en el cargo: el 47% de los sujetos que respondieron a este instrumento tiene de 1 a 3 años en el cargo, el 23% de 3 a 5 años, el 17% de 5 a 10 años, el 10% tiene sólo meses ocupando el cargo y el 3% más de 10 años.

Análisis de los resultados por puntuación Total y por Dimensiones

Tabla No. 19: Puntuación Total y por Dimensiones

Empresa	Sujeto	Puntuación Total	Factores del Individuo	Factores de la Organización	Factores del Líder del Cambio
1	1	209	91	66	52
	2	156	73	49	34
	3	161	80	48	33
	4	193	84	65	44
2	5	170	68	58	44
	6	182	77	61	44
	7	163	75	48	40
3	8	173	75	56	42
	9	173	74	53	46
	10	143	61	48	34
	11	175	73	58	44
	12	153	54	50	49
4	13	153	70	39	44
	14	154	69	50	35
	15	154	72	49	33
	16	173	75	55	43
5	17	164	70	53	41
	18	170	79	56	35
	19	159	71	52	36
	20	191	82	63	46
6	21	209	84	70	55
	22	171	71	56	44
	23	185	73	62	50
Estadísticas	Media	171	74	55	42
	Mediana	170	73	55	44
	Moda	173	73	48	44
	Desviación Estándar	17,47	7,73	7,26	6,28
	Coefficiente de Variación	10%	10%	13%	15%
	Mínimo	143	54	39	33
	Máxima	209	91	70	55

A los efectos del análisis de los resultados se utilizarán las escalas para calificar la puntuación total y de los factores ligados al individuo, a la organización y al papel del líder del cambio las cuales están en las tablas N° siete (7) hasta la número 10.

El promedio de la puntuación total de los sujetos encuestados fue de 171, ubicándose en la opción de respuesta “De Acuerdo a Neutral”. Igualmente en el caso de los factores ligados al Individuo, a la Organización y al Líder del Cambio, los promedios respectivos clasificaron en la escala “De Acuerdo a Neutral”, con promedios de 74, 55 y 42 respectivamente.

En el caso de la mediana y la moda todos los puntajes se ubicaron igualmente en la opción de respuesta “De Acuerdo a Neutral”, a excepción de los factores del Líder del Cambio, en donde la puntuación se ubicó en la escala “De Acuerdo”; lo cual significa que en esta dimensión los sujetos reflejaron una actitud más favorable con respecto a los factores del individuo y la organización.

Las respuestas se desvían de la media, en 17,47 unidades de la escala para el puntaje total, en 7,73 para los factores de la Personalidad del Individuo, 7,26 en los factores de la Organización y 6,28 en los factores del Líder del Cambio.

Con respecto al coeficiente de variación se encontró que en donde hubo menos consenso entre los sujetos encuestados, fue en el factor del Líder del Cambio. Sin embargo, la diferencia de este valor con el resto de los factores y la puntuación total no fue muy alta.

El puntaje mínimo obtenido por los sujetos participantes en cuanto a la puntuación total, se ubicó en la escala “De Acuerdo a Neutral”. En cuanto a los factores del Individuo y de la Organización se ubicó según la escala en “Neutral a En Desacuerdo”, lo cual quiere decir que algunos de los sujetos en estudio reflejaron en un cierto nivel una actitud en desacuerdo. Con respecto a los factores del Líder del Cambio, no se encontró a ningún sujeto con una actitud desfavorable o totalmente desfavorable hacia el cambio de la Tercerización, pues la puntuación mínima de respuesta se ubicó según la escala en “Neutral”.

El puntaje máximo obtenido en el estudio se ubicó en la escala “De acuerdo a Totalmente de Acuerdo” para la puntuación total, del Individuo y de la Organización. En el caso de los factores del Líder del Cambio, se ubicó en “Totalmente de Acuerdo”, lo cual

refuerza lo anteriormente expuesto, pues sólo en esta dimensión se ubicaron sujetos con una actitud totalmente favorable.

Análisis de los resultados por Indicadores

Para la obtención de los resultados por indicadores, se realizaron tablas de frecuencia en donde se unificaron los resultados obtenidos para cada uno de los Ítems de un indicador, para de esta forma poder obtener la frecuencia y porcentaje por indicador. (Ver Anexo D)

Luego de analizar los resultados de las tablas de frecuencia señaladas anteriormente, se pudo identificar aquellos indicadores en donde se presentó resistencia hacia el cambio de la Tercerización (Outsourcing), los cuales se remarcaron en azul y negrillas por lo tanto se indica que los otros factores no fueron elementos de resistencia.

Tabla No. 20: Identificación de los Indicadores con Resistencia

Según Robbins (1999)		Según White James (2000)
Factores Ligados a la Personalidad del Individuo	Factores Ligados a la Organización	Factores Ligados al Papel del Líder del Cambio
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación con el Cambio • Motivación • Confianza en sí mismo • Hábitos • Capacidad de trabajo en equipo • Experiencias previas en procesos de cambios • Satisfacción • Factores Económicos • Temor a lo desconocido • Procesamiento selectivo de la información 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en la Toma de decisiones • Experiencias Previas • Clima Organizacional • Comunicación • Enfoque limitado al Cambio • Inercia de Grupo • Amenaza a las Relaciones establecidas de poder 	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza en el Líder • Planificación • Dirección • Información

 Indicadores que reflejaron resistencia

A continuación se realiza un análisis a partir de los resultados factor por factor.

Factores Ligados a la Personalidad del Individuo

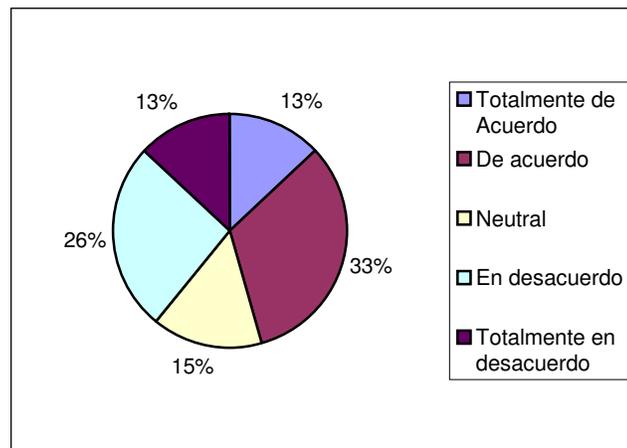


Gráfico No. 5: Temor a lo desconocido

Con respecto al indicador “Temor a lo desconocido” (afirmaciones negativas), se pudo observar que el 46% de los encuestados mostró una actitud Totalmente de Acuerdo y de Acuerdo hacia el temor, esto quiere decir que durante el proceso de cambio estas personas sintieron desagrado al afrontar situaciones desconocidas y reflejaron que las situaciones de incertidumbre los hacen sentir incómodos en el ambiente laboral. Esta situación de incertidumbre pudo haberlos llevado a resistirse a la Tercerización (Outsourcing) en RRHH. Este temor es una barrera muy importante para realizar el cambio y un líder debe considerarla seriamente. (Daft, 1998)

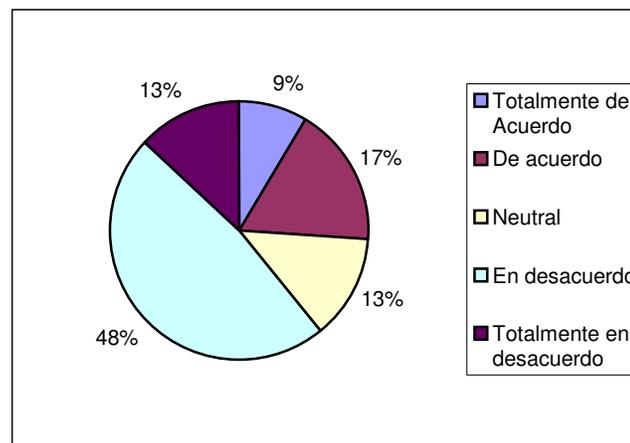


Gráfico No. 6: Factores Económicos

En el indicador de los “Factores Económicos” (afirmación negativa), el 26% de los encuestados mostró una actitud Totalmente de Acuerdo y de Acuerdo, esto se traduce en una actitud desfavorable hacia el cambio (en cuanto a este indicador); lo cual puede llevarlos a resistirse en alguna medida. Esto quiere decir, que estos sujetos se sintieron amenazados de perder su estabilidad económica y laboral durante el proceso de implementación de la Tercerización (Outsourcing) en RRHH.

Sin embargo en los otros factores estudiados tales como: Identificación con el Cambio, Motivación, Confianza en sí mismo, Hábitos. Capacidad de trabajo en equipo, Experiencias previas en procesos de cambios, Satisfacción y Procesamiento selectivo de la información no logró identificar un % de resistencia que indicara ocuparse de ellos.

Factores Ligados a la Organización

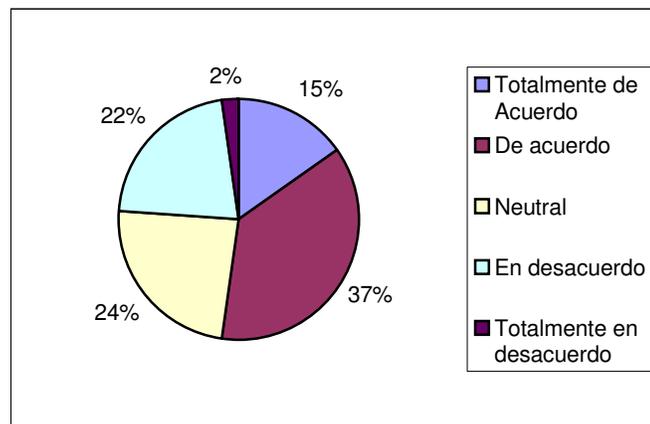


Gráfico No. 7: Comunicación

Con respecto a la “Comunicación” se logró identificar que el 24% se inclinó hacia una actitud En Desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo. Es decir, estos sujetos reflejaron que la Organización durante el proceso de cambio no proporcionó los canales de comunicación necesarios para que pueda existir retroalimentación de la información, lo que quizás pudo generar resistencia por parte de los mismos, tal cual como lo señalan: Robbins (1999) y Daft (1998).

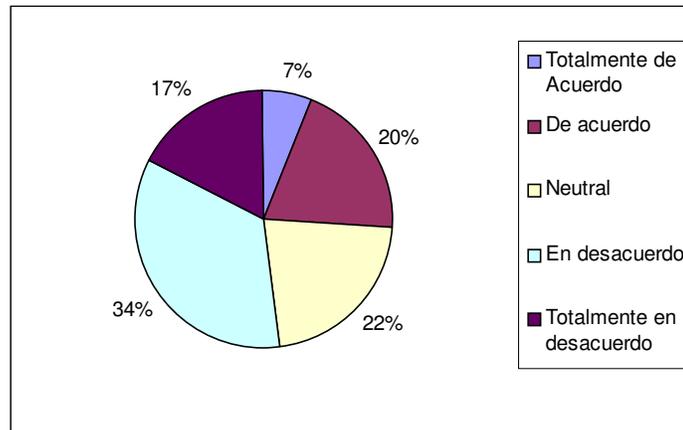


Gráfico No. 8: Amenazas a las relaciones establecidas de poder

Según los datos obtenidos para el indicador de “Amenazas a las relaciones establecidas de poder” (afirmaciones negativas), el 27% opinó estar Totalmente de Acuerdo y de Acuerdo, lo cual quiere decir que en algún momento de la transición del cambio estos sujetos se pudieron sentir afectados por la redistribución de poderes y sentir temor de perder el estatus dentro de la organización y quizás en consecuencia de esto resistirse a la Tercerización (Outsourcing) en RRHH. Los Administradores y empleados pueden temer la pérdida de autoridad y status o incluso de su trabajo. En estos casos la implementación debe ser cuidadosa y paulatina, y todos los empleados deben participara tanto como sea posible en el proceso de cambio. (Daft, 1998)

Factores Ligados al Papel del Líder del Cambio

Con respecto a los indicadores del papel del Líder del Cambio, no se pudo identificar un nivel de resistencia importante. Los porcentajes obtenidos para las actitudes “En Desacuerdo” y “Totalmente en Desacuerdo” fueron muy bajos, inferiores al 12%; y los porcentajes que reflejan una actitud favorable hacia el cambio fueron muy altos, por encima del 78% (Ver Anexo D). Esto puede ser un indicador de que la mayor parte de los individuos pudieron adoptar una actitud favorable hacia el papel del Líder del cambio, durante el proceso de implementación de la Tercerización (Outsourcing) en RRHH. Esto puede indicar que los agentes o líderes de cambio cumplieron en la medida de lo posible su rol de: Planificación,

Dirección e Información y esto pudo generar confianza más allá de las dificultades propias de un proceso de esta magnitud.

Análisis de los resultados por empresa

Tabla No. 21: Resultados por empresa

Empresa	Estadística	Puntuación Total	Factores del Individuo	Factores de la Organización	Factores del Líder del Cambio
1	Media	180	82	57	41
	Mediana	177	82	57	39
	Desviación Estándar	25,47	7,53	9,83	9
	CV	14%	9%	17%	22%
2	Media	172	73	56	43
	Mediana	170	75	58	44
	Desviación Estándar	9,61	4,73	6,81	2,31
	CV	6%	6%	12%	5%
3	Media	163	67	53	43
	Mediana	173	73	53	44
	Desviación Estándar	14,52	9,4	4,12	5,66
	CV	9%	14%	8%	13%
4	Media	159	72	48	39
	Mediana	154	71	50	39
	Desviación Estándar	9,68	2,65	6,7	5,56
	CV	6%	4%	14%	14%
5	Media	171	76	56	40
	Mediana	171	76	56	40
	Desviación Estándar	15,02	6,68	4,97	5,07
	CV	9%	9%	9%	13%
6	Media	188	76	63	50
	Mediana	188	76	63	50
	Desviación Estándar	19,22	7	7,02	5,51
	CV	10%	9%	11%	11%

- Menor promedio (MENOR RESISTENCIA AL CAMBIO)
- Segundo menor promedio
- Tercer menor promedio

En primer lugar, se encontró que con respecto a la puntuación total de los trabajadores por empresa, el promedio más bajo lo obtuvo la empresa 4 con una media de 159, seguida de la empresa 3 con un promedio de 163. Ubicándose ambas empresas según la escala establecida en “De acuerdo a Neutral”, lo cual significa que tanto los participantes de la empresa 4 como los de la 3 (en una menor medida), no percibieron ninguna amenaza y/o no hubo alguna identificación de resistencia al cambio, es probable que ellos más bien se hayan visto favorecidos por el proceso o de cada una de las etapas de la transición hacia el cambio.

En la puntuación de los factores del individuo, el promedio más bajo (67) lo obtuvo la empresa 3, seguida de la empresa 4 con una media de 72 y luego la empresa 2 con una media de 73. En cuanto a los factores de la organización, el promedio más bajo se encontró en la empresa 4 con una media de 48 y con una media de 53 la empresa 3 obtuvo el segundo menor promedio. Ambos factores se ubicaron en la escala “De acuerdo a Neutral”, lo que indica un bajo nivel de resistencia hacia el cambio.

Finalmente, para el puntaje de los factores del Líder del Cambio se encontró que entre las medias obtenidas por las empresas 1, 2, 3, 4 y 5, hubo una mínima diferencia. Sin embargo la media más baja (39) correspondió a la empresa 4, seguida de la 5 y la 1 con un promedio de 40 y 41 respectivamente. Las medias de casi todas las empresas apuntaron hacia la categoría de la escala “Neutral a En desacuerdo”, lo que indica una actitud desfavorable hacia el papel del Líder del Cambio, la cual pudo generar cierto nivel de resistencia en los trabajadores. La media de la empresa 6 se ubicó en “De Acuerdo a Totalmente de Acuerdo”, lo que supone una actitud favorable hacia el Líder del Cambio.

Para analizar las posibles razones por las cuales la empresa 4 fue en la que los individuos mostraron resistencia hacia el cambio, tomaremos en cuenta el análisis de cómo se llevó a cabo el proceso de implementación de la Tercerización (Outsourcing) en RRHH en esta empresa.

Esta empresa tercerizó la Dirección de Recursos Humanos, es decir que la persona que se encarga de la Dirección del departamento es ajena a la organización y simplemente presta

este servicio como figura de Tercerización (Outsourcing). El Presidente Ejecutivo de la empresa 4, que respondió al Instrumento A, afirmó estar muy contento con los resultados de la Tercerización (Outsourcing) en RRHH y contestó que si tuviese que hacer de nuevo este proceso, lo haría de la misma forma, pues los resultados han sido excelentes.

A pesar de esto, se pudo observar que los cuatro sujetos que respondieron al Instrumento B no pensaron lo mismo, pues de alguna manera se resistieron a este cambio. De hecho en esta empresa al momento de tomar la decisión de implementar el proceso de Tercerización (Outsourcing), el Presidente Ejecutivo no tomó en cuenta la resistencia por parte de los trabajadores, lo que pudo ser quizá un factor determinante para que éstos se resistieran.

La empresa 3 cuida mucho el aspecto de la Comunicación, la Cultura y el Clima Organizacional, de hecho el Gerente de Administración y RRHH, afirmó que nunca tercerizaría estas áreas pues las considera de vital importancia para RRHH. A pesar de esto, esta empresa obtuvo el mayor promedio en cuanto a la resistencia ligada a los factores de la Personalidad del Individuo, lo que quiere decir que el hecho de que una organización se ocupe en mantener un clima laboral agradable, en facilitar la comunicación y propiciar una Cultura Organizacional, no implica necesariamente que los individuos que pertenecen a ésta no puedan tener una actitud desfavorable hacia el cambio.

Esta empresa tercerizó la Selección de la fuerza de ventas de la compañía por medio de una ETT. Por otra parte, el Gerente de Administración de RRHH tomó en cuenta la resistencia de los trabajadores hacia el cambio, pero la resistencia que se tomó en cuenta fue la de los trabajadores contratados por la ETT y no la de los trabajadores del departamento de Recursos Humanos. De hecho la estrategia de acción fue “Plantearle a los trabajadores contratados por la ETT la posibilidad de postularse como candidatos para cargos vacantes en la nómina de la empresa y mejorar la brecha existente entre los derechos pautados por la ley y los de la Convención Colectiva”. Quizá por esto se pudo notar una actitud desfavorable hacia el cambio por parte de los trabajadores de RRHH.

Resultó bastante interesante el caso de la empresa 6, pues obtuvo para casi todos los puntajes los promedios más altos, lo que quiere decir que de las empresas estudiadas, ésta es la que menos se resiste al cambio de la Tercerización (Outsourcing).

La empresa 6 pertenece al área de las Telecomunicaciones y tercerizó todas las áreas de RRHH para el mejoramiento del enfoque del negocio, en actividades medulares, para racionalizar el departamento de RRHH y poder enfocarse más en la médula del negocio. Esto suele suceder en las empresas de esta rama, pues el eje central de su negocio es la tecnología en las comunicaciones y si no están actualizados en esta materia, pueden correr el riesgo de no ser lo suficientemente competitivos para estar en el mercado.

Entre las razones que podrían explicar por qué en la empresa en donde la Tercerización (Outsourcing) fue más radical, se encontró el más bajo nivel de resistencia, se puede mencionar el hecho de que la Gerencia se preocupó por sus trabajadores y llevó a cabo un plan de acción mediante la comunicación hacia el personal de la necesidad del cambio y sus beneficios. Por otra parte, el Gerente agregó que en caso de tener que hacer de nuevo un proceso de Tercerización (Outsourcing), lo llevaría a cabo aplicando acciones dirigidas a estrategias acertadas de “Outplacement”, en donde se beneficie el Clima Laboral interno después de haber realizado un “Downsizing”, pues está consciente de que una reducción tan radical del departamento, puede generar resistencia y necesita de este tipo de estrategias para poder manejar con éxito el cambio.

Análisis de los resultados por Cargo

Tabla No. 22: Puntuación por cargo: Jefes y Coordinadores

Jefes y Coordinadores	Puntuación Total	Factores del Individuo	Factores de la Organización	Factores del Líder del Cambio
Sujetos				
1	209	91	66	52
4	193	84	65	44
11	175	73	58	44
13	153	70	39	44
14	154	69	50	35
16	173	75	55	43
20	191	82	63	46
21	209	84	70	55
22	171	71	56	44
Estadísticas				
Media	181	78	58	45
Mediana	178	76	58	44
Moda	209	84	#N/A	44
Desviación Estándar	21	8	9	6
Coefficiente de Variación	12%	10%	16%	13%
Mínimo	153	69	39	35
Máxima	209	91	70	55

Se puede decir que el promedio de la puntuación Total, de los factores del Individuo y de la Organización, obtenido para el cargo de Jefes y Coordinadores está en un rango de situación “De acuerdo a Neutral”, lo cual significa que no hay mayor nivel de resistencia al cambio.

En cuanto a los factores del Líder del Cambio la respuesta apuntó hacia la categoría “De acuerdo a Totalmente de Acuerdo”, esto significa que probablemente los Jefes y Coordinadores de RRHH tuvieron una actitud favorable hacia el Líder del Cambio, dada la posición jerárquica que tienen dentro de la empresa, pues es posible pensar que por el cargo

ocupado puedan tener una relación más directa con el Líder del Cambio y puedan ser más tomados en cuenta para la participación en procesos de cambio.

Tabla No. 23: Puntuación por cargo: Analistas

Analistas	Puntuación Total	Factores del Individuo	Factores de la Organización	Factores del Líder del Cambio
Sujetos				
8	173	75	56	42
9	173	74	53	46
10	143	61	48	34
12	153	54	50	49
15	154	72	49	33
17	164	70	53	41
18	170	79	56	35
19	159	71	52	36
23	185	73	62	50
Estadísticas				
Media	164	70	53	41
Mediana	164	72	53	41
Moda	173	#N/A	56	#N/A
Desviación Estándar	13	8	4	7
Coficiente de Variación	8%	11%	8%	16%
Mínimo	143	54	48	33
Máxima	185	79	62	50

Se puede decir que las puntuaciones: Total, de los factores del Individuo y del Líder del Cambio, obtenidas para el cargo de Analista se ubicaron en un rango de situación “De acuerdo a Neutral”, lo cual significa que no hay mayor nivel de resistencia al cambio.

En cuanto a los factores de la organización la respuesta apuntó hacia la categoría “Neutral a En desacuerdo”, lo que quiere decir que es probable que existan actitudes desfavorables por parte de los Analistas hacia la organización y las formas establecidas de participación en procesos de cambio, Clima Organizacional y Comunicación, o bien que haya existido inercia de grupo, amenaza a las relaciones establecidas de poder o malas experiencias en anteriores procesos de cambio. Alguno de estos factores pudo ser influyente en la actitud desfavorable que presentaron los Analistas con respecto al factor de la Organización.

Análisis de los resultados por Sector Económico

Tabla No. 24: Clasificación de las Empresas por Sectores de la Economía

Sector de la economía	Empresa
Primario	Siderúrgica
Secundario	Farmacéutica
	Fabricación y comercialización de Licores
Terciario	Telecomunicaciones
	Transporte Internacional

Tabla No. 25: Resultados por Sector de la Economía

Sector de la economía	Estadística	Puntuación Total	Factores del Individuo	Factores de la Organización	Factores del Líder del Cambio
Primario	Media	209	91	66	52
	Mediana	177	82	57	39
	Desviación Estándar	25,47	7,53	9,83	9
	CV	12%	8%	15%	17%
Secundario	Media	161	69	51	41
	Mediana	154	72	50	43
	Desviación Estándar	12,13	7,17	5,62	5,71
	CV	8%	10%	11%	14%
Terciario	Media	163	75	48	40
	Mediana	171	74	57	44
	Desviación Estándar	15,38	5,37	6,35	6,04
	CV	9%	7%	13%	15%

En el análisis de los resultados por sector de la economía, se observó que el promedio de las puntuaciones Total y por Dimensiones del sector primario, se ubicó dentro de la escala en “De acuerdo a Totalmente de acuerdo”, reflejándose esto como una actitud de favorable a muy favorable hacia el cambio de la Tercerización (Outsourcing) en RRHH, lo que se traduce en un bajo nivel de resistencia en la empresa del Sector Primario.

Por otra parte, los puntajes Total y por Dimensiones de los sectores secundario y terciario, se ubicaron en una actitud “De acuerdo a Neutral”, lo que quiere decir que en estos sectores se presentó una actitud favorable hacia este cambio o de poca resistencia.

Si se consideran los resultados por sector de la economía en cuanto a la puntuación total, donde los coeficientes de variación para los tres sectores se mantienen razonables con una diferencia no más allá del 3% entre ellos, se puede decir que el grado de variabilidad es relativamente homogéneo; teniendo un valor más alto en las empresas del sector primario (12%), y siendo menores los valores del secundario (9%) y el terciario (8%).

Si se evalúan los factores del individuo tampoco hay mayor variabilidad, cosa que se repite para los factores de la organización y del Líder del Cambio, que aunque son más altos que el resto de los componentes, las diferencias intra sectores no son tan determinantes, apenas de +- 3 puntos porcentuales.

Si hacemos un análisis horizontal por sector de la economía, la mayor variabilidad resulta en el papel de Líder del Cambio lo que quiere decir que este factor tiene un grado de dispersión o de mayor variabilidad en las opiniones emitidas por los respondientes, con respecto a la puntuación total y del resto de los factores. El sector primario fue donde hubo más dispersión, en segundo lugar el terciario y en tercer lugar el secundario.

CONCLUSIONES

En primer lugar, con respecto a la forma cómo las empresas participantes llevaron a cabo el proceso de Tercerización (Outsourcing) en Recursos Humanos, se puede concluir que:

La principal función de Recursos Humanos llevada a Tercerización (Outsourcing) fue la Selección de personal por medio de una ETT, esto se podría explicarse por la ventaja legal existente (legal hole) que permite una puerta de entrada que establece una manera de ahorro sustantivo entre el paquete que paga la organización a sus trabajadores y lo que cancela la ETT según Ley Orgánica Trabajo y Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo a los tercerizados o sujetos de contratos de trabajo precarios (Urquijo, 2001).

En las empresas estudiadas, se pudo observar que el servicio de tercerización es una estrategia relativamente reciente o que fue aplicada hace muy poco tiempo (Tres años en promedio). La tendencia en cuanto a la eliminación del área o función de Recursos Humanos se inclinó hacia la “no eliminación” por completo del área. Esto puede significar una falta de confianza ante la tercerización y mantener el staff por si acaso de manera previsiva. Si esto corresponde a una visión proactiva y previsiva no se puede indicar taxativa o expresamente, pueden haber relaciones sociales y profesionales que hagan mantener todavía esa estructura por encima de todas las circunstancias, quizás sea una contradicción pero son los resultados hasta ahora y con esta investigación.

Los principales motivos y condiciones que llevaron a las empresas a tomar la decisión de tercerizar la función de Recursos Humanos fueron:

- La búsqueda del mejoramiento del enfoque del negocio en actividades medulares y
- La disminución de costos, principalmente.

En cuanto a las condiciones financieras que permitieron la implementación de la Tercerización (Outsourcing) la más importante fue:

- La racionalización del departamento de RRHH.

La principal estrategia considerada por las empresas para tomar la decisión de tercerizar el o las áreas de RRHH fue:

- Enfocarse más en la medula del negocio.

Si bien no se puede dar una conclusión contundente en cuanto a las razones de implementación de la tercerización en Recursos Humanos - dado el tamaño de la muestra estudiada y el bajo número de empresas participantes - se puede decir independientemente de lo anterior, que estos resultados coinciden con un estudio reciente realizado por la DDI⁹, en donde se señala que: Recursos Humanos cede sus funciones operativas y/o administrativas a terceros para encausar sus energías al desarrollo e implementación de Estrategias y de esta manera enfocarse en el núcleo del negocio, como genuinos Agentes de Cambio.

Se pudo identificar que en todas las empresas participantes la implementación de la estrategia de Tercerización (Outsourcing) en RRHH no se realizó bajo presión de un cambio rápido para solventar un problema, sino más bien sin ningún tipo de presión y evaluando el impacto, control o urgencia sobre el tema, es decir se enfocó en controlar la transición y el cambio más que otras etapas, pareciera que ante lo relativamente novedos en el mundo empresarial globalizado, siempre hay que tener precauciones con recetas de este tipo.

Por esto, se podría además considerar que el cambio fue de “Primer Orden”, pues los cambios introducidos fueron de pequeña envergadura y relacionados a algunos ajustes al departamento de Recursos Humanos.

Por otra parte, el tipo de Tercerización (Outsourcing) fue en su mayoría selectivo (5/6), ya que sólo se tercerizaron algunas de las funciones o procesos de Recursos Humanos.

⁹ DDI (2003):“HR on the Edge. Future Trends you need to Know Today”. Pág. 24.

La estrategia que aplicaron las empresas que tomaron en cuenta la Resistencia al Cambio por parte de los trabajadores, antes de implementar la Tercerización (Outsourcing) en RRHH, fue principalmente:

- Comunicar la necesidad del cambio y
- Los beneficios que este tipo de servicio genera para la organización y los trabajadores.
- Reunión con los involucrados en el proceso de cambio.

Es decir, básicamente utilizaron la estrategia de “Educación y Cambio” planteada por Robbins (1999), Daft (1998) como una forma de superar la resistencia al cambio.

En segundo lugar, con respecto a las puntuaciones obtenidas por los sujetos estudiados, se identificó que la actitud de éstos hacia el Cambio de la Tercerización (Outsourcing) en Recursos Humanos estuvo ubicada según la escala en una situación “De Acuerdo a Neutral”, por lo que su actitud fue favorable, y en una menor medida se inclinó hacia una actitud de indiferencia ante el cambio.

Estas actitudes son sólo un indicador de la conducta; por esto la actitud favorable / neutral que se detectó en la muestra, no significa que estas personas están adoptando acciones a favor de la Tercerización (Outsourcing) en RRHH que se llevó a cabo en la organización. Es decir, la actitud no implica la conducta en sí, pero si es un indicador de que estos sujetos pueden en algún momento adoptar conductas favorables hacia la Tercerización (Outsourcing) en RRHH. Esto puede estar explicado probablemente, porque no se han tomado medidas radicales, y todos tienen la esperanza de sobrevivir. Esto puede generar efectos de conflicto en su fase latente y evidenciarse en una lucha abierta cuando se decida disminuir el headcount (la plantilla de personal) para disminuir costos generales de la empresa, sacar operaciones, procesos y costos de RRHH fuera de la empresa.

En tercer lugar, se identificó que durante el proceso de implementación de la Tercerización (Outsourcing) en Recursos Humanos algunos indicadores reflejaron resistencia hacia el cambio:

Primero, por razones que están relacionadas a la personalidad del individuo:

- Se encontró resistencia en cuanto al temor a lo desconocido que las personas sienten ante una situación de incertidumbre, como puede ser la tercerización; esto los lleva de alguna manera a tomar una actitud desfavorable hacia esta situación de cambio.
- Los factores económicos fueron también motivo de resistencia, muchas veces un proceso de tercerización va de la mano de una reducción de personal y esto afecta de alguna manera la estabilidad laboral que sienten los trabajadores; quizá por esta razón los sujetos en estudio, sintieron una amenaza a la estabilidad económica y laboral durante el proceso de implementación de este cambio, lo cual los llevó a tomar una actitud desfavorable.

Segundo, por razones que están relacionadas a la Organización:

- La comunicación, en cuanto a canales y medios para la transmisión de mensajes e información, durante el proceso de cambio, fue considerada por algunos sujetos como un aspecto que la organización no facilitó de alguna manera, razón por la cual mostraron una actitud desfavorable con respecto a este indicador, lo que se vio reflejado en un cierto nivel de resistencia al cambio.
- En cuanto a las amenazas de las relaciones establecidas de poder (Status Quo), el proceso de Tercerización (Outsourcing) en Recursos Humanos puede generar una redistribución de la autoridad, lo cual se traduce en una alteración de la estructura de poder (existente) dentro de la organización. Esto pudiera afectar o bien hacer sentir temor de perder el estatus o nivel de autoridad que tiene un trabajador. Este temor se vio reflejado en algunos sujetos (12/23) que mostraron un nivel de resistencia ante este indicador del 27%, ubicándose en una escala de acuerdo a totalmente de acuerdo.

Por otra parte, en cuanto al Papel del Líder del Cambio durante el proceso de implementación del cambio, no hubo presencia de resistencia en ninguno de los cuatro indicadores: confianza en el líder, planificación, dirección e información.

En cuarto lugar, se identificó que la empresa en donde se presentó mayor resistencia al cambio fue en la que se dedica a la fabricación y comercialización de licores, quizás esto se deba a que la función que se tercerizó fue la figura de Dirección del Departamento de Recursos Humanos -que es una posición clave dentro del departamento- y el hecho de que una persona ajena a la organización ocupe este cargo, generó una actitud en general desfavorable por parte de los trabajadores de RRHH de esta empresa. Por otra parte, en esta empresa no se tomó en cuenta previo al proceso de cambio, la posible resistencia por parte de los trabajadores y tampoco se tomaron acciones para buscar evitarla. Estas pueden ser causas de la resistencia manifestada en esta empresa.

La segunda empresa en la que se pudo identificar resistencia fue la perteneciente a la rama farmacéutica, en donde se tercerizó la selección de la fuerza de ventas por medio de una ETT. En esta empresa además de identificarse el segundo lugar de resistencia al cambio, se encontró en el factor del Papel del Líder del Cambio un mayor nivel de resistencia, con respecto al resto de los factores. Probablemente, el responsable del cambio no consideró todos los factores que son necesarios para realizar un proceso de cambio y al no tomar las precauciones, las consecuencias fueron de un grado de resistencia que aunque esté en segundo lugar puede afectar su propia estabilidad al no controlar el proceso.

En quinto lugar, se encontró que los Analistas de RRHH presentaron una actitud de indiferente a desfavorable con respecto a los factores de la organización; esta actitud podría ser explicada porque quizá las organizaciones no permiten la participación de los analistas en estas decisiones y procesos de cambio, por lo cual éstos no se sintieron involucrados en el proceso y reflejaron esta actitud en desacuerdo con respecto al papel de la organización durante este proceso de cambio. Por otro lado, con respecto al cargo de Coordinadores y Jefes de Recursos Humanos no se presentó mayor resistencia, de hecho en comparación con los Analistas, los Jefes y Coordinadores mostraron una actitud favorable a muy favorable con

respecto al papel del Líder del cambio durante el proceso, lo cual se puede explicar dada la posición jerárquica que ocupan en la organización y su posible identificación con el Líder del Cambio o en todo caso no han sido perjudicados por el proceso.

En sexto lugar, no se pudo identificar un nivel de resistencia al cambio de las empresas por sector económico, clasificación que es utilizada por compañías de consultoría internacional. Más bien se identificó, en el caso del sector Primario una actitud favorable a muy favorable con respecto al cambio de la Tercerización (Outsourcing) en RRHH y en cuanto a las empresas de los sectores Secundario y Terciario de la economía, la actitud reflejada por las empresas participantes que se ubicaron en los mencionados sectores, fueron de favorable a neutral.

De toda la investigación realizada se puede señalar que, los supuestos planteados por los diferentes autores PRE citados en esta investigación, indican un conjunto de elementos que si bien son relevantes desde el punto de vista académico en ambientes de negocio del primer mundo, no es menos cierto que las aplicaciones “tropicalizadas” dejan mucho que desear con las recetas originales. Quizás los elementos subyacentes del conflicto determinan posiblemente. la intensidad, dirección y profundidad del cambio, y en consecuencia, tienden paso a paso a reducir la aparente aún baja resistencia al cambio, es probable que esta situación sea temporal, en el sentido que las exigencias del mercado no apresuren a tomar decisiones que afecten la estructura, los procesos, la tecnología y a la gente. De no ser así, se deberá estar preparado para abordar procesos de tercerización (Outsourcing), con selección de los mejores basadas en Competencia, con remuneración con equidad interna y competitividad, con un trabajo temporal bien remunerado y con un trato digno al Trabajador fuera de contratos basura (Urquijo, 2001).

La realidad de la Tercerización (Outsourcing) es vital dentro de un proceso de adaptación, cambio en una dialéctica de flexibilidad y control en unos ambientes de negocios caracterizados por ser: ambiguos, rápidos, emergentes y contingentes, en donde los costos, los gastos, las oportunidades y las fuerzas del mercado no solo eligen a los mejores tecnológicamente hablando, sino a aquellos que pueden responder ante el mercado.

RECOMENDACIONES

Una vez realizado el estudio sobre la Resistencia en los trabajadores de RRHH hacia el Cambio, sugerimos:

En lo académico:

- Dar un énfasis a estudiar estas tendencias de mercado mediante seminarios electivos Teórico- Metodológicos.
- Realizar intercambios de información con centros especializados de información internacional en este sentido.
- Abrir líneas de investigación con base a estos temas.

Una vez implementado un proceso de Tercerización, se recomienda para investigaciones posteriores abordar los siguientes temas:

- Estudios similares pero enfocados hacia un tipo de Tercerización (Outsourcing) en RRHH específico o hacia una rama económica en particular.
- El rol de las PYMES ante el fenómeno de la Tercerización en materia de RRHH. u otras áreas que sean necesarias.
- Estudios similares en otras muestras de Analistas, Coordinadores y Jefes de RRHH, a fin de determinar si las tendencias se mantienen o no.
- Estudios similares en muestras de Gerentes de RRHH, para observar si a nivel de la Gerencia existe resistencia ante este cambio.
- Estudios longitudinales de esta muestra, para ver si existen variaciones en el tiempo.
- Estudios comparados de esas mismas prácticas con países que quisieran participar en la actividad. Tanto de América Latina como de otras regiones geográficas. Considerando ambientes socio culturales Anglosajones vs. Hispano parlantes.
- Evaluar los comportamientos de la Tercerización en América Latina desde las perspectivas de los tres actores del Sistema de Relaciones Industriales.

También para concluir como todo estudio descriptivo, es sugerir hipótesis para continuar esta investigación.

- “A mayor fortaleza de Cultura Organizacional en RRHH, mayor resistencia al cambio en los procesos de Tercerización (Outsourcing)”.
- “A mayor vinculación con el mercado y los clientes en RRHH, menor resistencia al cambio en los procesos de Tercerización (Outsourcing)”.
- “A mayor avance en el ciclo de vida de la organización, mayor resistencia al Cambio”.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Fuentes Bibliográficas

- ANDER – EGG, Ezequiel (1982): Técnicas de Investigación Social. Editorial Hvmánitas.
- ANDREU, R, Ricart, J y Valor, J (1995): La Organización en la Era de la Información: Aprendizaje, Información y Cambio. Estudios y Ediciones IESE.
- BECKHAR, Richard y Reuben Harris(1988): Transiciones Organizacionales: Administración del Cambio. Wilmington. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.
- DAFT, Richard (1998): Teoría y Diseño Organizacional. Editorial Thomson Ed.. sexta edición. México.
- DAVILA L. de G., Carlos. (1985). Teorías Organizacionales y administración: Enfoque Crítico. Mc. Graw Hill. Bogotá. Colombia.
- DESSLER, Gary (1979). Organización y Administración: enfoque situacional. Prentice Hall. México.
- DIXON, N (1994): The Organizational Learning. Editorial Mc Graw Hill.
- GARRATT, B (1997): The Learning Organization: and the need for directors who think. Editorial Gower.
- GORDON, Judith R. (1997): Comportamiento Organizacional. México. Quinta Edición. Editorial Prentice Hall.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI y otros (1998): Metodología de la Investigación. México. Editorial Mc Graw Hill.
- JO HATCH, Mary. (1999). Organization Theory. Oxford Press. London Uk.

- KREITNER y KINICKI (1997): Comportamiento de las Organizaciones. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill.
- MDILLER, D y Friesen, P (1984): Organizations: A Quantum View. Editorial Prentice-Hall. Englewood Cliffs, N.J.
- ROBBINS, Stephen P (1997): Comportamiento Organizacional. México. Séptima Edición. Editorial Prentice Hall.
- ROBBINS, Stephen P (1999): Comportamiento Organizacional. México. Octava Edición. Editorial Prentice Hall.
- ROTHERY, Brian y Ian Robertson (1997): Outsourcing: La Terceización (Outsourcing). Segunda Edición. Editora Limusa.
- SALINAS, Alberto (1975): La Reforma Administrativa. México. Fondo de Cultura Económica.
- SALKIND, Neil (1999). Métodos de Investigación. Prentice Hall. Tercera Edición. México.
- SHERMAN, BOHLANDER, SNELL(1999): Administración de Recursos Humanos. Editores Thompson.
- SOTO, Eduardo (2001): Comportamiento Organizacional. Editores Thompson.
- WHITE y James (2000): Manual del Outsourcing. Gestión 2000.
- URQUIJO, José Ignacio s.j. (2001): Introducción a la Teoría de las Relaciones de Industriales de cara al siglo XXI. Publicaciones UCAB.

Fuentes Hemerográficas

- ANTUNES D, Angelina M (1998): El Outsourcing como Estrategia de Mejoramiento de la Gestión de Recursos Humanos en una muestra de Grandes Empresas en el Área Metropolitana de Caracas. Tesis de Grado UCAB. Caracas. No publicado.
- ARAMBURU G, Nekane (2000): Un estudio del Aprendizaje Organizativo desde una perspectiva del Cambio: Implicaciones Estratégicas y Organizativas. Tesis Doctoral. Universidad de Deusto. San Sebastián.
- DREW, S y Smith, P (1995): The Learning Organization. “The Learning Organization: Change Proofing and Strategy”. Vol 2, P 4-14.
- ESPARRAGOZA, Rebeca y Fuentes, María Magdalena (1997) Outsourcing como Estrategia Gerencial aplicada al área de RRHH en Organización ubicada en Caracas. Tesis de Grado UCAB. Caracas. No publicado.
- GAGLIARDI, P. (1986): The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework. Organization Studies. 7: 117 – 134.
- GARCIA, Gustavo y Rangel, Johanna (2000): Resistencia al Cambio Tecnológico en las Organizaciones durante el desarrollo de un Sistema de Información en el Área de Recursos Humanos. Tesis de Grado UCAB. Caracas. No publicado.
- LAABS, Jennifer J (1993): Why HR is Turning to Outsourcing. Estados Unidos. Personnel Journal (PEJ). Vol 72. Iss 9. (traducción Gioconda Rangel).
- MCGILL, M, Slocum, J y Lei, D (1992): Organizational Dynamics, “Management Practices in Learning Organization”. Vol 21, Summer, P 5-17.

- REGLAMENTO DE LA LEY ORGÁNICA DEL TRABAJO. Gaceta Oficial N° 5.292, extraordinario del 25 de enero de 1999. Decreto N° 3.235, 20 de enero de 1.999. República Bolivariana de Venezuela. LOT. Editorial Caracas.
- THE PRICE WATERHOUSE CHANGE INTEGRATION TEAM (1995): El cambio Optimo: Las Mejores Practicas para Transformar su Empresa.
- DDI (Development Dimensions International) (2003): HR and Edge. Future Trends you need to know today. Disponible: www.DDI.com, acceso mediante uso de membresía del Profesor J. Naranjo.

Fuentes Electrónicas

- MERCHAN P, Luis (2000): Outsourcing en Servicios de Tecnología Informática [On line. Disponible: www.administrativedigest.com/3.asp. Fecha de contacto: noviembre 2003]
- VISCASILLAS, Joaquín (2001): ¿Que es el Outsourcing?. [On line. Disponible: www.imefez.org/reportajes/externalizacion/index/html. Fecha de contacto: noviembre 2003]
- WOODWARD, Richard S (2000): Keys to developing an effective outsourcing strategy. [On line. Disponible: www.findarticles.com/cf_0/mOEEH/3_24/61542715/p1/article.jhtml. Fecha de contacto: octubre 2003.
- Páginas web visitadas: www.Accenture.com, www.DDI.com.

ANEXOS

ANEXO A

Instrumento A

Exposición de motivos

Con la finalidad de realizar nuestra Tesis de Grado para obtener el título de Industriólogo de la Universidad Católica Andrés Bello, consistente en un estudio acerca de: *“La Resistencia de los Trabajadores hacia el Cambio una vez implementado un proceso de Tercerización (Outsourcing) en Recursos Humanos”*, nos dirigimos hacia usted para solicitar su colaboración.

A continuación le presentamos un instrumento que consiste en un cuestionario compuesto por preguntas abiertas y cerradas, mediante las cuales vamos a solicitarle información como: algunos datos de la empresa y del encuestado e información del proceso de implementación de la Tercerización (Outsourcing) en Recursos Humanos, para así poder conocer cómo y por qué se llevó a cabo esta decisión, y quienes fueron las personas o el equipo encargado de tomarla y de implementar el proceso en la empresa.

Las preguntas abiertas tienen un espacio para responder y las preguntas cerradas tienen varias opciones de respuesta, de las cuales se puede seleccionar sólo una (a excepción de aquellas preguntas donde se especifique que se puede elegir más de una opción).

Es importante resaltar que la información recolectada será utilizada únicamente para fines académicos y se le garantiza estricta confidencialidad.

De antemano Muchas Gracias por su Colaboración

Datos de la Empresa

No de Registro: _____.

- Tipo de actividad a la que se dedica la Empresa: _____
_____.

- N° de trabajadores de la Empresa.
 - De 100 a 299 trabajadores
 - De 300 a 499 trabajadores
 - Más de 500 trabajadores

Datos del Proceso de Tercerización (Outsourcing) y de la persona que tomó la decisión.

- Edad: _____.

- Cargo Desempeñado: _____.

- Grado de Instrucción: _____.

- Tiempo en la Empresa: _____.

- Tiempo en el Cargo: _____.

- ¿Cuáles son los Subdepartamentos o áreas que componen el Departamento de RRHH en la empresa?

_____.

- ¿Se ha implementado un proceso de Tercerización (Outsourcing) en algún (as) área (s) del Departamento de RRHH?
 - Si.
 - No.

- Si su respuesta es afirmativa , indique ¿Hace cuánto tiempo se contrató el servicio?

- Especifique en qué área (s) se realizó la Tercerización (Outsourcing):

- El (las) área (s) en donde se realizó la Tercerización (Outsourcing):

- Fue (ron) eliminada (s) en su totalidad.
- Fue (ron) eliminada (s) en gran parte.
- No fue (ron) eliminada (s).
- Otra: _____

- Si el (las) área (s) no fue eliminada en su totalidad, ¿Cree Ud. que en un futuro podría ser tercerizada por completo? Justifique su respuesta.

- ¿Quién o quienes tomaron la decisión de tercerizar el (las) área (s) de RRHH?

- Considera Ud. que hay subsistemas de Recursos Humanos que no deben ser objeto de Tercerización (Outsourcing)? Indique cuáles y justifique su respuesta.

- ¿Por qué fue implementado el proceso de Tercerización (Outsourcing) en RRHH? (Puede elegir más de una opción: señalando con un número desde el uno hasta la cantidad de opciones que seleccione, considerando 1 como la razón más importante y así sucesivamente).
 - Disminución de los costos de la empresa.
 - Mejoramiento del enfoque del negocio, en actividades medulares.
 - Aumento de la calidad de servicio al cliente interno y/o externo.
 - La búsqueda de una estructura organizativa más flexible.
 - Acceso a una mayor experticia, tecnología y habilidades adicionales.
 - Para evadir algunas obligaciones impuestas por la legislación laboral.

Otra, Indique cual: _____.

- Indique ¿Cuál o cuáles de las siguientes condiciones financieras influyeron en la toma de decisión para realizar la Tercerización (Outsourcing) en RRHH? (puede elegir más de una opción: señalando con un número desde el uno hasta la cantidad de opciones que seleccione, considerando 1 como la razón más importante y así sucesivamente)
 - Alto costo de la tecnología.
 - Racionalización del departamento de RRHH.
 - Posibilidades presupuestarias para contratar un proveedor externo.
- Indique ¿Cuál o cuáles de las siguientes condiciones estratégicas influyeron en la toma de decisión para realizar la Tercerización (Outsourcing) en RRHH? (Puede elegir mas de una opción : señalando con un número desde el uno hasta la cantidad de opciones que seleccione, considerando 1 como la razón más importante y así sucesivamente).
 - Contratar expertos en áreas que no sean la competencia del negocio.
 - Enfocarse más en la medula del negocio.
 - Disminuir el presupuesto.
 - Ahorrar tiempo.

- Las razones por las cuales se eligió a esta compañía de Tercerización (Outsourcing) (Puede elegir mas de una opción: señalando con un número desde el uno hasta la cantidad de opciones que seleccione, considerando 1 como la razón más importante y así sucesivamente).
 - Adaptación a las necesidades del cliente.
 - Eficiencia y eficacia en el servicio.
 - Experiencia de la compañía en el área que presta el servicio.
 - Por referencias de buenos resultados
 - Facilidades de infraestructura y tecnologías.
 - Manejo eficiente de los costos / precios competitivos.

Otra, Indique cual: _____
 _____.

- La implementación de la estrategia de la Tercerización (Outsourcing) en el departamento se realizó:
 - Bajo presión de un cambio rápido (para solventar problemas).
 - Sin ningún tipo de presión pero evaluando impacto, control o urgencia sobre el tema.
 - Otras razones distintas a las anteriores: _____

_____.

- Durante el proceso de planificación de la implementación de la Tercerización (Outsourcing), ¿Se tomó en cuenta el factor de la resistencia al cambio por parte de los trabajadores involucrados?.
 - Si.
 - No.

En caso positivo, indique la estrategia utilizada y en caso negativo cuál fue la base de la acción.

 _____.

- ¿Es primera vez que se lleva a cabo en la Organización un proceso de Tercerización (Outsourcing)?
 - Si (no conteste la próxima pregunta).
 - No.

- ¿En qué área (s) se realizó esa Tercerización (Outsourcing)?. Por favor indique las razones.

- Si usted tuviese que hacer de nuevo el proceso de Tercerización (Outsourcing), ¿Cómo lo llevaría a cabo?

- ¿Cuál cree Ud. que será el futuro de la tercerización de las funciones de Recursos Humanos?

¡Muchas Gracias por su Colaboración!

ANEXO B

Instrumento B

Exposición de Motivos

Con la finalidad de realizar nuestra Tesis de Grado para obtener el título de Industriólogo de la Universidad Católica Andrés Bello, la cual consiste en un estudio acerca de: *“La Resistencia de los Trabajadores hacia el Cambio una vez implementado el proceso de Tercerización (Outsourcing) en Recursos Humanos”*, nos dirigimos hacia usted para solicitar su colaboración.

A continuación le presentamos un instrumento que consiste en un cuestionario compuesto por un conjunto de afirmaciones, a las cuales usted deberá responder (según su opinión) basándose en una escala de respuesta. Tal y como se muestra en el siguiente ejemplo.

Ej: No me gusta que me molesten cuando estoy comiendo.

- Si a usted no le gusta que lo molesten cuando está comiendo, entonces usted deberá contestar “Totalmente de acuerdo o De acuerdo”, dependiendo del grado en el que usted se identifique con la afirmación.

Totalmente de Acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
De Acuerdo	<input type="checkbox"/>
Neutral	<input type="checkbox"/>
En Desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en Desacuerdo	<input type="checkbox"/>
- Por el contrario, si a usted le gusta que lo molesten cuando está comiendo, deberá responder “En desacuerdo o Totalmente en desacuerdo”, dependiendo del grado en el que usted se identifique con la afirmación.

Totalmente de Acuerdo	<input type="checkbox"/>
De Acuerdo	<input type="checkbox"/>
Neutral	<input type="checkbox"/>
En Desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en Desacuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>

Es importante resaltar que la información recolectada será utilizada únicamente para fines académicos y se le garantiza estricta confidencialidad.

Instrumento B

- Edad: _____.
- Cargo Desempeñado: _____.
- Grado de Instrucción: _____.
- Tiempo en la Empresa: _____.
- Tiempo en el Cargo: _____.

Es importante señalar que las afirmaciones a las que nos referimos a continuación, dan por hecho que en la organización ya fue implementado el proceso de Tercerización (Outsourcing), en el área de Recursos Humanos. También es pertinente aclarar que cuando nombramos al líder del cambio, nos referimos a la persona que estuvo a cargo de la planificación e implementación del proceso de Tercerización (Outsourcing).

Por favor responda a las siguientes afirmaciones, marcando con una “X” sólo una de las opciones presentadas en la escala de respuestas.

1- La implementación de la Tercerización (Outsourcing) era necesaria para el departamento de Recursos Humanos.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

2- Cuando me comunicaron la idea de la implementación de la Tercerización (Outsourcing) me entusiasmé y me sentí comprometido.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

3- Me sentí seguro para asumir el cambio de la Tercerización (Outsourcing).

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

4- Este cambio fue una buena opción para aportar nuevas y efectivas formas de llevar a cabo mi trabajo en el área de RRHH.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

5- Involucrar a las personas en el proyecto de cambio de la Tercerización (Outsourcing) fue necesario.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

6- Mi participación en procesos de cambio anteriores me facilitó herramientas para afrontar el proceso de cambio de la Tercerización (Outsourcing).

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

7- Mis expectativas ante este cambio de la Tercerización (Outsourcing) fueron cubiertas.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

8- El líder del cambio siguió y corroboró que los resultados de la implementación de la Tercerización (Outsourcing), se obtuvieran en las fechas acordadas.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

9- Me desagradó afrontar situaciones nuevas que no conocía.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

10- No fue fácil para mí cambiar la percepción negativa que tengo hacia el cambio.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

11- La organización siempre tomó en cuenta la opinión de los empleados al implementar el nuevo proceso.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

12- El líder del cambio fue una persona preparada para llevar a cabo este proceso con éxito.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

13- La implementación de la Tercerización (Outsourcing) estuvo en línea con la misión y visión de la organización.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

14- La organización proporcionó canales de comunicación adecuados y existió retroalimentación de información.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

15- Al planificar el proceso de cambio se tomó en cuenta el impacto del cambio en todas las áreas de RRHH.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

16- Antes de tomar una decisión en el trabajo, me gusta consultar con mi grupo de compañeros.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

17- En algún momento de la transición del cambio sentí temor de perder mi status dentro de la organización.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

18- El líder del cambio demostró dominio del proceso y de los factores del cambio.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

19- Sentí que el proceso de Tercerización (Outsourcing) amenazó mi estabilidad económica y laboral.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

20- Me agradó participar en la toma de decisión de la implementación de la Tercerización (Outsourcing).

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

21- Soy capaz de trabajar armoniosamente en equipo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

22- El líder del cambio facilitó las condiciones y recursos necesarios para el buen desarrollo del proceso de implementación.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

23- Afronté todas las transformaciones que implicó el proceso de cambio de la Tercerización (Outsourcing), sin ninguna dificultad.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

24- Me gusta romper con la forma rutinaria de hacer el trabajo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

25- El líder del cambio suministró la información técnica, completa y exacta sobre el proyecto de la Tercerización (Outsourcing).

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

26- Observé que el cambio produjo mejoras en los procesos y procedimientos de trabajo del área de RRHH.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

27- En el trabajo me incomodan las situaciones de incertidumbre.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

28- Cuando recibo información suelo tomar sólo la parte que me interesa y el resto no lo tomo en cuenta.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

29- El líder del cambio se ocupó de hacer seguimiento a las tareas asignadas y a la finalización de las actividades planificadas

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

30- Las experiencias previas en procesos de cambio ayudaron a hacer más fácil la implementación de la Tercerización (Outsourcing).

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

31- Me siento cómodo y seguro en el ambiente de trabajo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

32- El líder del cambio identificó las áreas críticas y los posibles riesgos dentro del proceso de la Tercerización (Outsourcing).

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

33- El equipo que planificó la implementación de la Tercerización (Outsourcing) consideró el impacto del mismo en toda la organización.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

34- Me interesó mucho la opinión de mi equipo de trabajo durante un proceso de cambio.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

35- La redistribución de poderes que ocurrió con el cambio me afectó directamente.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

36- Las experiencias anteriores en procesos de cambio en la organización fueron favorables.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

37- Colaboré con el proceso de implementación de la Tercerización (Outsourcing).

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

38- El líder del cambio proporcionó un registro de los avances y advirtió a tiempo sobre los posibles fracasos.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

39- Perdí influencia o poder luego del cambio.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

40- Este proceso de cambio de la Tercerización (Outsourcing) me aportó beneficios personales en el desempeño de mi trabajo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

41- Durante el proceso de cambio el clima de trabajo se mantuvo agradable.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

42- Siempre me mantuvieron al tanto del status del proceso de implementación.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

43- El líder cambio organizó el proceso formulando una agenda de trabajo y tomando en cuenta el tiempo de implementación.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

44- Durante el proceso de implementación el líder se encargó de evaluar y hacer los ajustes pertinentes.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

45- El líder del cambio fue una persona comunicativa y receptiva a las propuestas durante la implementación de la Tercerización (Outsourcing).

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

46- Asumí riesgos para los cuales no estaba preparado.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>				

¡Muchas Gracias por su Colaboración!

ANEXO C

Cálculo del Alfa de Cronbachs (por el Programa SPSS para Windows Versión 10.0 en Inglés)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	IDEN1	2,4348	1,0369	23,0
2.	MOD2	2,3043	,7648	23,0
3.	CONF3	2,2609	,9154	23,0
4.	HAB4	2,0870	,7928	23,0
5.	CTE5	1,5217	,5108	23,0
6.	EXI6	2,3043	,9740	23,0
7.	SATIS7	2,5652	,8958	23,0
8.	PLANIF8	2,2609	,9154	23,0
9.	TEMOR9	2,4783	1,1627	23,0
10.	PSI10	2,4783	1,2011	23,0
11.	PARTD11	2,8261	,9367	23,0
12.	CONFLI12	1,7826	,5997	23,0
13.	CLIMO13	2,0000	,7977	23,0
14.	COMU14	2,4783	1,1229	23,0
15.	ENFLC15	2,2174	,9023	23,0
16.	INERG16	1,6957	,7029	23,0
17.	AMENZ17	2,7826	1,3128	23,0
18.	COFLI18	1,8696	,8149	23,0
19.	FAC\$19	2,6087	1,1962	23,0
20.	PARTD20	2,4348	,7278	23,0
21.	CTE21	1,4783	,5931	23,0
22.	DIREC22	2,1304	,9679	23,0
23.	CONF23	2,6087	1,1575	23,0
24.	HAB24	2,0870	,9002	23,0
25.	INF25	2,3043	,9261	23,0
26.	SATISF26	1,8261	,6503	23,0
27.	TEMOR27	3,6522	1,1524	23,0
28.	PSI28	2,5652	1,1610	23,0
29.	DIREC29	2,1739	,8341	23,0
30.	EXPO30	2,4783	,7305	23,0
31.	CLIMO31	1,9130	,7332	23,0
32.	PLANIF32	2,3913	,7223	23,0
33.	ENFLC33	2,2174	,7952	23,0
34.	INERG34	1,9130	,7332	23,0
35.	AMENZ35	2,4783	1,0388	23,0
36.	EXPO36	2,0000	,6030	23,0
37.	IDEN37	2,2609	,9638	23,0
38.	INF38	2,4783	,9472	23,0
39.	CONF39	2,0000	,8528	23,0
40.	SATISF40	2,3043	,8757	23,0
41.	CLIMO41	2,5652	,9921	23,0
42.	COMU42	2,6957	1,0196	23,0
43.	PLANIF43	2,1739	,7168	23,0
44.	DIREC44	2,3913	,9409	23,0

45.	INF45	1,9565	,7057	23,0
46.	CONF46	2,3913	,9881	23,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	104,8261	311,0593	17,6369	46

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
IDEN1	102,3913	314,9763	-,1356	,9026
MOD2	102,5217	306,0791	,1642	,8975
CONF3	102,5652	296,8933	,4225	,8945
HAB4	102,7391	294,4743	,5865	,8927
CTE5	103,3043	305,9486	,2714	,8963
EXI6	102,5217	288,7154	,6464	,8912
SATIS7	102,2609	303,3834	,2203	,8971
PLANIF8	102,5652	292,9842	,5501	,8927
TEMOR9	102,3478	291,3281	,4631	,8938
PSI10	102,3478	295,2372	,3484	,8958
PARTD11	102,0000	294,9091	,4747	,8937
CONFLI12	103,0435	305,5889	,2437	,8965
CLIMO13	102,8261	296,9684	,4894	,8938
COMU14	102,3478	287,4190	,5878	,8917
ENFLC15	102,6087	295,0672	,4896	,8936
INERG16	103,1304	307,1186	,1399	,8976
AMENZ17	102,0435	285,2253	,5438	,8924
COFLI18	102,9565	300,2253	,3601	,8953
FAC\$19	102,2174	302,8142	,1637	,8990
PARTD20	102,3913	303,1581	,2909	,8961
CTE21	103,3478	308,3281	,1142	,8976
DIREC22	102,6957	293,8577	,4902	,8935
CONF23	102,2174	290,7233	,4812	,8935
HAB24	102,7391	305,9289	,1372	,8982
INF25	102,5217	295,9881	,4460	,8941
SATISF26	103,0000	298,0909	,5587	,8935
TEMOR27	101,1739	304,6957	,1252	,8994
PSI28	102,2609	301,3834	,2066	,8981
DIREC29	102,6522	291,5099	,6620	,8916
EXPO30	102,3478	294,4190	,6425	,8923
CLIMO31	102,9130	294,9921	,6166	,8926
PLANIF32	102,4348	300,0751	,4181	,8947
ENFLC33	102,6087	293,4308	,6238	,8922
INERG34	102,9130	296,9921	,5354	,8935
AMENZ35	102,3478	303,8735	,1686	,8982
EXPO36	102,8261	296,5138	,6829	,8927
IDEN37	102,5652	289,0751	,6425	,8913
INF38	102,3478	294,5099	,4814	,8936

CONF39	102,8261	304,3320	,2017	,8972
SATISF40	102,5217	295,8063	,4809	,8937
CLIMO41	102,2609	302,2016	,2283	,8972
COMU42	102,1304	291,9368	,5190	,8930
PLANIF43	102,6522	301,5099	,3630	,8953
DIREC44	102,4348	294,1660	,4960	,8934
INF45	102,8696	295,0277	,6407	,8925
CONF46	102,4348	316,8024	-,1910	,9030

Reliability Coefficients

N of Cases = 23,0

N of Items = 46

Alpha = ,8971

ANEXO D

Tablas de Frecuencias por Indicadores

Indicadores de Factores ligados al Individuo

Identificación al Cambio				
Opciones de respuesta	Ítem 1	Ítem 37	Total	%
Totalmente de Acuerdo	3	4	7	15,22
De acuerdo	12	13	25	54,35
Neutral	4	2	6	13,04
En desacuerdo	3	4	7	15,22
Totalmente en desacuerdo	1	0	1	2,17
Total	23	23	46	100,00

Motivación			
Opciones de respuesta	Ítem 2	total	%
Totalmente de Acuerdo	2	2	8,70
De acuerdo	14	14	60,87
Neutral	5	5	21,74
En desacuerdo	2	2	8,70
Total	23	23	100,00

Confianza en sí mismo (Ítems positivos)				
Opciones de respuesta	Ítem 3	Ítem 23	total	%
Totalmente de Acuerdo	3	4	7	15,22
De acuerdo	15	8	23	50,00
Neutral	1	5	6	13,04
En desacuerdo	4	5	9	19,57
Totalmente en Desacuerdo	0	1	1	2,17
Total	23	23	46	100,00

Confianza en sí mismo (Ítems negativos)				
Opciones de respuesta	Ítem 39	Ítem 46	Total	%
De acuerdo	2	5	7	15,22
Neutral	2	2	4	8,70
En desacuerdo	13	13	26	56,52
Totalmente en Desacuerdo	6	3	9	19,57
Total	23	23	46	100,00

Hábitos				
Opciones de respuesta	Ítem 4	Ítem 24	Total	%
Totalmente de Acuerdo	4	6	10	21,74
De acuerdo	15	11	26	56,52
Neutral	2	4	6	13,04
En desacuerdo	2	2	4	8,70
Total	23	23	46	100,00

Capacidad de Trabajo en equipo				
Opciones de respuesta	Ítem 5	Ítem 21	Total	%
Totalmente de Acuerdo	11	13	24	52,17
De acuerdo	12	9	21	45,65
Neutral	0	1	1	2,17
Total	23	23	46	100,00

Experiencia previa en procesos de cambio del individuo			
Opciones de respuesta	Ítem 6	Total	%
Totalmente de Acuerdo	5	5	21,74
De acuerdo	9	9	39,13
Neutral	6	6	26,09
En desacuerdo	3	3	13,04
Total	23	23	100,00

Satisfacción					
Opciones de respuesta	Ítem 7	Ítem 26	Ítem 40	Total	%
Totalmente de Acuerdo	1	7	4	12	17,39
De acuerdo	13	13	10	36	52,17
Neutral	4	3	7	14	20,29
En desacuerdo	5	0	2	7	10,14
Total	23	23	23	69	100,00

Factores Económicos			
Opciones de respuesta	Ítem 19	Total	%
Totalmente de Acuerdo	2	2	8,70
De acuerdo	4	4	17,39
Neutral	3	3	13,04
En desacuerdo	11	11	47,83
Totalmente en desacuerdo	3	3	13,04
Total	23	23	100,00

Temor a lo desconocido				
Opciones de respuesta	Ítem 9	Ítem 27	Total	%
Totalmente de Acuerdo	0	6	6	13,04
De acuerdo	6	9	15	32,61
Neutral	5	2	7	15,22
En desacuerdo	6	6	12	26,09
Totalmente en desacuerdo	6	0	6	13,04
Total	23	23	46	100,00

Procesamiento selectivo de la información				
Opciones de respuesta	Ítem 10	Ítem 28	Total	%
Totalmente de Acuerdo	2	0	2	4,35
De acuerdo	3	7	10	21,74
Neutral	3	4	7	15,22
En desacuerdo	11	7	18	39,13
Totalmente en desacuerdo	4	5	9	19,57
Total	23	23	46	100,00

Indicadores de Factores ligados a la Organización

Participación en la toma de decisiones				
Opciones de respuesta	Ítem 11	Ítem 20	Total	%
Totalmente de Acuerdo	1	2	3	6,52
De acuerdo	8	10	18	39,13
Neutral	9	10	19	41,30
En desacuerdo	4	1	5	10,87
Totalmente en desacuerdo	1	0	1	2,17
Total	23	23	46	100,00

Experiencias previas de la Organización				
Opciones de respuesta	Ítem 36	Ítem 30	Total	%
Totalmente de Acuerdo	4	1	5	10,87
De acuerdo	15	12	27	58,70
Neutral	4	8	12	26,09
En desacuerdo	0	2	2	4,35
Total	23	23	46	100,00

Clima Organizacional					
Opciones de respuesta	Ítem 13	Ítem 31	Ítem 41	Total	%
Totalmente de Acuerdo	6	6	1	13	18,84
De acuerdo	12	14	14	40	57,97
Neutral	4	2	3	9	13,04
En desacuerdo	1	1	4	6	8,70
Totalmente en desacuerdo	0	0	1	1	1,45
Total	23	23	23	69	100,00

Comunicación				
Opciones de respuesta	Ítem 14	Ítem 42	Total	%
Totalmente de Acuerdo	4	3	7	15,22
De acuerdo	10	7	17	36,96
Neutral	4	7	11	23,91
En desacuerdo	4	6	10	21,74
Totalmente en desacuerdo	1	0	1	2,17
Total	23	23	46	100,00

Enfoque limitado del cambio				
Opciones de respuesta	Ítem 15	Ítem 33	Total	%
Totalmente de Acuerdo	4	3	7	15,22
De acuerdo	12	14	26	56,52
Neutral	6	4	10	21,74
En desacuerdo	0	2	2	4,35
Totalmente en desacuerdo	1	0	1	2,17
Total	23	23	46	100,00

Inercia del grupo				
Opciones de respuesta	Ítem 16	Ítem 34	Total	%
Totalmente de Acuerdo	10	7	17	36,96
De acuerdo	10	11	21	45,65
Neutral	3	5	8	17,39
Total	23	23	46	100,00

Amenaza a las relaciones establecidas de poder				
Opciones de respuesta	Ítem 17	Ítem 35	Total	%
Totalmente de Acuerdo	3	0	3	6,52
De acuerdo	4	5	9	19,57
Neutral	5	5	10	21,74
En desacuerdo	7	9	16	34,78
Totalmente en desacuerdo	4	4	8	17,39
Total	23	23	46	100,00

Indicadores de Factores ligados al Papel del Líder

Confianza en el líder				
Opciones de respuesta	Ítem 18	Ítem 12	Total	%
Totalmente de Acuerdo	8	7	15	32,61
De acuerdo	11	14	25	54,35
Neutral	3	2	5	10,87
En desacuerdo	1	0	1	2,17
Total	23	23	46	100,00

Planificación					
Opciones de respuesta	Ítem 8	Ítem 32	Ítem 43	Total	%
Totalmente de Acuerdo	4	1	3	8	11,59
De acuerdo	12	14	14	40	57,97
Neutral	4	6	5	15	21,74
En desacuerdo	3	2	1	6	8,70
Total	23	23	23	69	100,00

Dirección					
Opciones de respuesta	Ítem 29	Ítem 22	Ítem 44	Total	%
Totalmente de Acuerdo	4	6	2	12	17,39
De acuerdo	13	11	14	38	55,07
Neutral	4	3	4	11	15,94
En desacuerdo	2	3	2	7	10,14
Totalmente en desacuerdo	0	0	1	1	1,45
Total	23	23	23	69	100,00

Información					
Opciones de respuesta	Ítem 25	Ítem 38	Ítem 45	Total	%
Totalmente de Acuerdo	4	3	5	12	17,39
De acuerdo	11	10	15	36	52,17
Neutral	5	6	2	13	18,84
En desacuerdo	3	4	1	8	11,59
Total	23	23	23	69	100,00