

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO**

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES DE SALUD

PROPUESTA DE TRABAJO DE GRADO

**ESTUDIO EVALUATIVO DE LOS RIESGOS Y BENEFICIOS EN LA
CONTRATACIÓN DE UN PROVEEDOR DE SERVICIOS DE ENFERMERÍA BAJO
LA MODALIDAD DE UN OUTSOURCING**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

LIC. LIGIA M. RIVAS BLANCO

ESPECIALIDAD EN GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES DE SALUD

Realizado con la tutoría:

Profesor tutor: _____

Caracas, Julio del 2005

INDICE

Pág. #

RESUMEN

1.-	Justificación del Proyecto	2
1.2.-	Importancia de la investigación	4
2.-	Objetivos	5
2.1.-	Objetivo General	5
2.2.-	Específicos	5
3.-	Metodología	5
3.1.-	Marco Organizacional	5
3.1.1 –	Funciones	6
3.1.2.-	Misión	7
3.1.3.-	Visión	7
3.1.4.-	Valores	8
3.1.5.-	Organigrama organizacional	9
4.-	Marco de Referencia o Conceptual	10
4.1.-	Historia del Outsourcing	12
4.2.-	Factores claves para el desarrollo efectivo de un outsourcing	13
4.3.-	Factores que condicionan el outsourcing	14
4.4.-	El outsourcing y el ambiente estratégico	14
4.5.-	El outsourcing y el ambiente organizacional	14
4.6.-	El outsourcing y el ambiente social	15
4.7.-	El outsourcing y el ambiente político	15
4. 8.-	El outsourcing y el ambiente político legal	15
4.9.-	Riesgos del outsourcing	16
4.10.-	Riesgos en la selección	17

4.11.-	Riesgos de la implementación	17
4.12.-	Riesgos de la administración	18
4.13.-	Ventajas de la subcontratación	19
4.14.-	Razones para subcontratar y para no subcontratar	20
4.15.-	Razones para no subcontratar	21
4.16.-	Que se puede subcontratar y que no	21
4.17.-	Otros conceptos relacionados al tema son	22
5.-	Marco Metodológico	25
5.1.-	Tipo de estudio	25
5.2.-	Población y Muestra	25
5.3.-	Las etapas a seguir para el desarrollo de esta investigación son	25
6.-	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	27
7.-	RESULTADOS ESPERADOS	27
8.-	CONSIDERACIONES ÉTICAS	27

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS:

- Cronograma.
- Presupuesto

RESUMEN

El propósito del siguiente trabajo es evaluar los riesgos y beneficios en la contratación de un proveedor de los servicios de enfermería bajo la modalidad de “Outsourcing” partiendo de que el outsourcing es la búsqueda de un agente externo a quien se le delega una función que anteriormente se realizaba dentro de la organización, pero que es responsable de su propia administración, y que actualmente ha venido tomando fuerza dentro de las organizaciones, incluyendo entre ellas a las instituciones de salud privada ya que no sólo les permite concentrarse en sus necesidades neurálgicas, sino que logran reducir sus costos aumentando la calidad del servicio, es por ello que el objetivo general y los específicos de dicho trabajo están dirigidos a la evaluación de los riesgos y beneficios del outsourcing dentro de las instituciones de salud privada.

Esta investigación tiene sus bases teóricas en la recopilación de estudios realizados sobre este tema en otras áreas, así como los dos textos únicos realizados por B. Rothery; I. Robertson (1995) y (2003).

Para el desarrollo del Marco Metodológico según el problema y los objetivos planteados, es un estudio de tipo evaluativo ya que busca evaluar los riesgos y beneficios de la contratación de un Outsourcing de los Servicios de Enfermería, aquí se tomará como población al Hospital Privado “Centro Médico de Caracas, C. A.” y la muestra seleccionada es de tipo intencional, ya que se escogieron a las personas de forma arbitraria, con el fin de aplicarles el instrumento tipo cuestionario, que nos permitirá obtener la información precisa y de esta manera finalizar con las conclusiones y recomendaciones que permitan aumentar los beneficios y disminuir los riesgos del outsourcing en los servicios de enfermería dentro de las instituciones de salud privada.

1.- Justificación del Proyecto

El termino Outsourcing se utiliza para describir un fenómeno que se esta extendiendo a toda la industria, a nivel mundial. Posiblemente es un movimiento más amplio de la sociedad para la conformación de un mundo más productivo y menos derrochador. (Brian, Rothery; Ian, R; 2000).

Actualmente las organizaciones están afrontando un entorno cada vez más cambiante y competitivo por lo que se hace necesario crear nuevas estrategia, entre ellas el Outsourcing el cual provee de recurso humano a las empresas para que realicen actividades que se venían haciendo con el personal propio. Esta alianza estratégica Permite que las organizaciones concentren sus esfuerzos en aquellas actividades que forman parte de su competencia y capacidades claves, para así lograr el valor agregado y las ventajas competitivas.

En Venezuela dada la presencia de una cultura anticompetitiva, presente por muchos años, el Outsourcing como estrategia, no ha tenido gran aplicación (Phillipe 1989), sin embargo, debido a la crisis económica muy fuerte y a los cambios radicales que se están viviendo aproximadamente desde la década de los ochentas, y actualmente a las presiones socio-económicas, se ha formado una plataforma de lanzamiento para que el fenómeno del Outsourcing se implantara, dado que para muchas compañía el reducir costos e incrementar la productividad, se convirtió en la diferencia entre el éxito y el fracaso (Antonio Romero S/F).

El Outsourcing considerado hoy en día como una estrategia gerencial, es capaz de responder a las nuevas exigencias que deben afrontar las empresas contemporáneas; la globalización de los mercados y el desarrollo de las comunicaciones, implica un entorno ampliamente competitiva, al cual las empresas deben adaptarse para poder sobrevivir, es por esto que los empresarios se mantienen en una continua búsqueda de la competitividad y la productividad; lo cual implica redimensionar la importancia del recurso humano como centro de cualquier proceso de mejoramiento.

En el sector salud es de gran importancia el Outsourcing ya que permite a las instituciones de salud privada, mejorar la calidad de atención a los pacientes, es por esto que nace la Asociación de Enfermeras Profesionales, C.A., en el año 1994, constituida por profesionales de enfermería con el objeto de brindar atención integral al paciente hospitalizado, esta empresa fue pionera en la implementación de esta herramienta en el sector salud, ya que para ese entonces sólo existía una compañía que prestaba sus servicios al área de quirófano, formada solo por enfermeras instrumentistas. En ese momento la única institución privada de salud en el mercado que empezaba a dar sus pasos en el Outsourcing era el Centro Médico de Caracas, quien contrata a la empresa A.E.P., C.A. para que se encargara inicialmente del primer puesto de hospitalización, el cual contrato 20 enfermeras, posteriormente en los siguientes años, esta empresa por su esmero y calidad de servicio se fue expandiendo a otras áreas en el Centro Médico de Caracas, C.A., tales como sala de parto, 3er. Puesto, 5to. Puesto, y se transfiere el puesto inicial que era el 1er. Puesto al 4to. Puesto de hospitalización.

Visto el crecimiento que esta empresa ha tenido en el Centro Médico de Caracas, se plantea la posibilidad de expandirse en el mercado, ofreciendo sus servicios a otras instituciones de salud privada por lo que se hace necesario plantearse ciertas interrogantes:

¿Los Outsourcing de los servicios de Enfermería brindan beneficios tanto a las instituciones de salud privada (C.M.C.C.A) como al proveedor del servicio (A.E.P., C.A.)?

¿Qué riesgos están latentes en la prestación de los servicios de enfermería bajo la modalidad de Outsourcing?

Por lo tanto gracias a estas interrogantes surge una gran pregunta:

¿Cuáles son los riesgos y beneficios que existen en la contratación de un proveedor de servicios de enfermería bajo la modalidad de Outsourcing?

Para dar respuesta al planteamiento de este problema, se realizará un estudio evaluativo que permita determinar, los diferentes factores de riesgo y beneficios en la contratación de un proveedor de los servicios de enfermería, para las instituciones de salud privada, este estudio arroja resultados en donde se identifiquen y evalúen aquellos factores de riesgo con el fin de eliminarlos o minimizarlos así como también se identificarán los beneficios que cada una de las partes obtiene, a través de esta alianza estratégica, permitiendo a la empresa de enfermeras (A.E.P., C.A.) tomar la decisión de hacerse conocer y de expandirse en el mercado a el fin de aumentar su productividad y competitividad, además de contribuir con el desarrollo del país y la sociedad al generar nuevos puestos de empleo, también permitirá al C.M.C., C.A. y a otras instituciones de salud privada implementar y aplicar un sistema de evaluación continuo de riesgos y beneficios en el desarrollo de los diferentes Outsourcing de enfermería que les prevean sus servicios.

1.2.- Importancia de la investigación

El siguiente estudio evaluativo es de gran importancia ya que para su desarrollo se tendrá que elaborar un instrumento que permita medir los riesgos y beneficios en la contratación de un proveedor de los servicios de enfermería y de esta manera tratar de eliminar los diferentes factores de riesgo y así poder aumentar los beneficios para ser un proveedor atractivo para los instituciones de salud privada que deseen disminuir sus costos, y aumentar su productividad, manteniendo o elevando su calidad de servicio en cuanto a la atención de enfermería hacia los pacientes hospitalizados.

2.- Objetivos

En esta sección se definirá el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

2.1.- Objetivo General

Evaluar los riesgos y beneficios en la contratación de un proveedor de servicios de enfermería (A.E.P., C.A.)Bajo la modalidad de Outsourcing.

2.2.- Específicos

- Identificar los riesgos latentes del Outsourcing.
- Identificar los beneficios que brinda el Outsourcing
- Establecer parámetros para medir riesgos y beneficios del Outsourcing.
- Elaborar y aplicar el instrumento evaluativo para medir riesgo y beneficios.
- Evaluar de acuerdo a los parámetros establecidos los resultados obtenidos.

3.- Metodología

En esta sección se desarrollara todo lo relacionado con el marco organizacional, marco teórico o referencial y el marco metodológico

3.1.- Marco Organizacional

La Asociación de Enfermeras Profesionales, C. A., nace el 19 de mayo de 1.994 bajo la dirección de la Lic. Ligia Rivas, quien le manifestó a un grupo de cuatro (4) compañeras, todas profesionales de enfermería, su

inquietud de formar una compañía de enfermeras para el cuidado de los pacientes a domicilio; dicha idea parece atractiva al resto de las enfermeras, quienes deciden acompañarla en sus planes, un día se lo comentó al Dr. Héctor Padula, Director Médico para ese momento del Hospital Privado “Centro Médico de Caracas, C.A.”, quien la apoyó en su idea y más aún le propone que al tener la empresa ofrezca sus servicios para atender a los pacientes hospitalizados en el Centro Médico de Caracas, ya que este centro pasaba en ese momento por una crisis económica y que necesitaba disminuir sus costos, para así poder mantenerse en el mercado, ser competitivos y productivos al mismo tiempo, manteniendo una calidad de atención a los pacientes; al tener esta oferta en las manos que le garantizaba su primer contrato, hace la presentación de la empresa A.E.P., C. A., la cual tiene por objeto prestar servicios de enfermería a las instituciones de salud privada, e inicia sus actividades el 27 de julio de 1994, en el 1er. Puesto de hospitalización del Centro Médico de Caracas, contratando para ese momento 15 profesionales de enfermería y 10 auxiliares de enfermería. Transcurrido un año, el Centro Médico de Caracas le ofrece trasladarse al 4to. Puesto y privatizar el servicio de sala de parto, 3er. Puesto y 5to. Puesto.

Hoy por hoy esta empresa ha generado 60 puestos de trabajo a profesionales de enfermería y entre ellos técnicos superiores en enfermería y licenciados, ha motivado a aquellas auxiliares que se iniciaron con ella a continuar estudios y ha creado becas trabajo para los estudiantes del 5to. Y 6to. Semestre del T.S.U.E.

3.1.1 – Funciones

- Seleccionar y adiestrar profesionales de enfermería calificados.
- Entrenar y capacitar a los estudiantes del 5to. y 6to. semestre.

- Participar en la reestructuración de los procedimientos, de las empresas clientes.
- Evaluación continúa del personal de enfermería.
- Contratar profesionales de enfermería, con experiencia para brindar atención a los pacientes hospitalizados.
- Promover el cambio en los profesionales de enfermería.
- Cumplir las exigencias pautadas, de la empresa cliente.
- Brindar educación continua al personal.
- Trabajar en equipo con la Dirección de Enfermeras.

3.1.2.- Misión

Ser la empresa líder de enfermeras, dedicadas el cuidado integral del paciente, a nivel privado; capaz de satisfacer todas las demandas de los pacientes hospitalizados y/o ambulatorio que requieran la atención integral de profesionales de enfermería del más alto nivel profesional y ético.

3.1.3.- Visión

Verse como una organización líder, que brinda servicios de enfermería a nivel de clínicas privadas del área metropolitana; formada por profesionales de enfermería con un alto nivel de excelencia científica, tecnológica, docente y con gran sentido de humanidad.

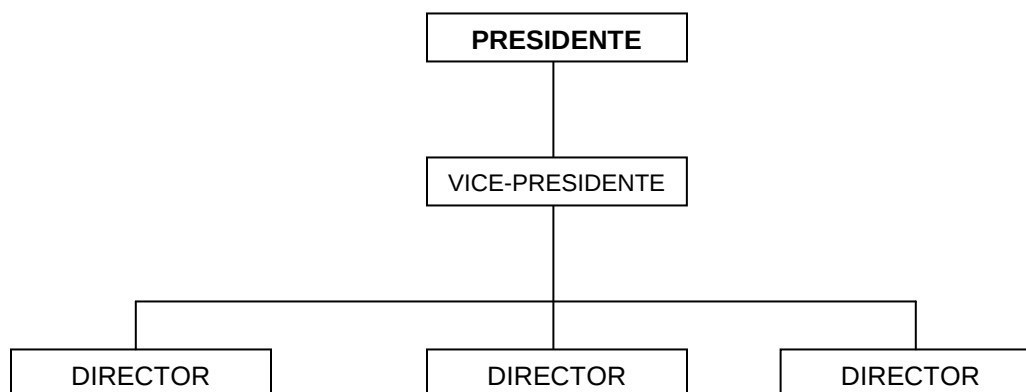
3.1.4.- Valores

- Respeto por las personas: por estar en contacto directo con los pacientes, familiares, equipo de salud y otras personas ligadas a la organización, debemos respetar sus valores, creencias, hacer cumplir sus derechos, así como alcanzar y mantener los nuestros.
- Valores éticos: la organización se ha inspirado en la honestidad, integridad, justicia, igualdad, responsabilidad y humanidad.
- Respeto por la calidad humana: Asociación de enfermeras(o) profesionales se entiende como una organización unida por objetivos comunes, lo cual impone responsabilidad y derechos recíprocos en donde se destaca la confianza mutua y el respeto por los demás. También se adapta a las exigencias y el cumplimiento de las funciones que le demanda su profesión.
- Desarrollo del recurso humano: los retos que deben afrontar los profesionales que laboran en esta organización, imponen elevadas exigencias en cuanto a la capacidad, voluntad, aprendizaje, aporte y rendimiento, debido a esto se fomenta el desarrollo de sus profesionales y todos los miembros de la organización, a fin de aumentar sus capacidades, conocimientos y talento para que logren sus metas profesionales y sean capaces de afrontar los retos que enfrente la organización.
- Calidad: la calidad total en la organización es compromiso y responsabilidad de todos los miembros que en ella laboran, por ello se compromete a brindar calidad en todos sus servicios, tales como: atención al paciente y sus familiares, calidad en los procesos, relaciones humanas y en la gestión administrativa.
- Productividad: la A.E.P., C.A. alcanza a través de la eficiencia y la eficacia los niveles óptimos de productividad que aseguren su

desarrollo y el cumplimiento de sus obligaciones para con su personal, accionistas, proveedores, comunidad y estado

- Competitividad: esta organización tiene que mantener su liderazgo en el mercado, para ello hará de la calidad y de la excelencia de sus servicios un compromiso y retos permanentes.
- Conocimiento del entorno: adelantará acciones que conduzcan a la organización, adaptándose a los cambios tecnológicos y organizacionales y al diseño de estrategias que la mantengan en su posición de liderazgo.
- Compromiso con el cliente: el éxito de la organización en el mercado repercute sobre la institución donde presta sus servicios, por lo tanto orientará sus acciones hacia la satisfacción de las necesidades de los pacientes y clientes, ofreciendo un servicio de excelente calidad.
- Necesidades de beneficios: para mantener un desarrollo adecuado y permanente debe lograr una utilidad, este es un compromiso prioritario de todos los miembros de la organización.

3.1.5.- Organigrama organizacional



3.2.- Marco de Referencia o Conceptual:

Aquí se hará referencia a todos los conceptos que se precisa abordar durante el desarrollo de la investigación.

El término “Outsourcing” tiene varias definiciones entre ellas:

3.2.1.- Outsourcing como estrategia: R. Rincones (1997:39) “Es una estrategia empresarial a través de la cual se logran concentrar todos los recursos disponibles en lo que una organización hace mejor y para la cual fue creada, capitalizando las inversiones que proveedores externos han hecho en distintas áreas de especialidades”.

Es decir que una organización centra todos sus recursos y esfuerzos para lo que realmente fue creada y delega aquellas funciones a un proveedor externo con experiencia en el área, con el fin de disminuir costos y aumentar la productividad.

3.2.2.- Funcional: B. Rothery (1995:6) lo define como “La acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía”.

3.2.3.- Outsourcing: B. Rothery y Robertson (1.995:4) opinan que “Es un servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración”.

3.2.4.- Paule Néole, citado por B. Rothery y I., Robertson (1995:4) describe el Outsourcing como “La práctica de transferir la planeación,

administración y operación de ciertas funciones a una tercera parte independiente.”.

La tendencia de las empresas en la participación de los mercados globales, más allá de sus fronteras está generando sin duda alguna, factores de competitividad, las más variadas estructuras organizacionales con mentalidades distintas y además variables capitales de inversión, son puntos fundamentales en la competencia para obtener la mayor presencia posible en el mercado.

El outsourcing viene a ser un valioso apoyo siempre y cuando se tenga cuidado en el manejo de la información por un tercero, quien colabora y la usa de común acuerdo con el cliente. De esta manera se crean equipos interdisciplinarios que contribuirán en el enriquecimiento del proceso de negocios y otorgan un valor agregado frente a la competencia, permitiendo ponderar los resultados de forma directa y efectiva.

El outsourcing se debe enfocar como una responsabilidad compartida tanto por la empresa cliente como por aquellos proveedores de servicios siempre ligados a la visión y estrategias de la empresa. Esta responsabilidad no es otra cosa que el trabajo en equipo, la confianza, el respeto y la buena fe, donde se enriquecen las actividades y funciones que realiza cada individuo dentro de la organización.

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

María del Pilar Velascos (2005, 1), señala que es muy importante que las empresas clientes tengan bien claro que el ir a un esquema de outsourcing no necesariamente significa que la empresa va a gastar menos

de lo que ya gasta, sino que puede recibir más por el mismo precio que tiene hoy.

También considera que a través del outsourcing el cliente puede obtener más que un apoyo puntual, ya que la tendencia es la contratación de procesos completos de negocios, por lo que señala que es importante que las empresas vean al proveedor como un socio estratégico y no sólo como un suministrador de servicios, que este totalmente alineado con la visión de la organización, de tal forma que se pueda comprometer con los riesgos y beneficios que imponga la dinámica del negocio.

Con todo este proceso se define el rumbo, las estrategias y las oportunidades para crecer en cuanto a la forma de hacer negocios y por supuesto, en el incremento de la productividad, optimización de los procesos, en forma contractual unas salidas que refleje en términos equitativos en donde todas las partes que participan estén satisfechas.

3.2.5.- Historia del Outsourcing

El outsourcing es una estrategia que viene dada desde los inicios de la era moderna, después de la Segunda Guerra Mundial, las empresas trataron de concentrar en sí misma la mayor cantidad de actividades, para no tener que depender de los proveedores, sin embargo, esta estrategia que en un 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 término outsourcing hoy por hoy constituye una estrategia que ha adquirido mayor importancia en el mundo empresarial cuando se presentan problemas tales como la presencia de actividades que realmente no es

necesario que realice la organización, así como la acumulación y dotación de personal excesivo, que generan costos muy elevados e insostenibles para la empresa.

El outsourcing considerado hoy en día como una estrategia gerencial es capaz de responder a las nuevas exigencias que deben afrontar las empresas, la globalización de los mercados, las nuevas tecnologías y el desarrollo de las comunicaciones implica un entorno ampliamente cambiante y competitivo, al cual las empresas deben adaptarse para poder sobrevivir.

Esta estrategia de negocio a pesar de no ser una práctica común entre las empresas latinoamericanas, en países como Venezuela, que hemos experimentado una crisis económica muy fuerte y que ahora estamos viviendo cambios radicales debido a las presiones socio-económicas hemos formado una plataforma de lanzamiento para que este tipo de servicios externos se llevara a cabo, ya que se puede aplicar en distintas áreas que conforman a la función de recursos humanos y sus respectivos productos como lo son: Planificación estratégica de personal, reclutamiento, selección, empleo o contratación, inducción, nomina e inclusive la contratación y formación de aprendices.

3.2.6- Factores claves para el desarrollo efectivo de un outsourcing

- Definir claramente el tipo de relación entre la empresa, el cliente y el proveedor del servicio.
- La alta gerencia debe dar a conocer a sus empleados las razones por las cuales se deben contratar con un proveedor externo.
- Buscar relaciones formales y a largo plazo, donde el equipo interno acepte al proveedor del servicio como un socio estratégico, lo que permitirá un mejor entendimiento del desarrollo de las actividades estratégicas del proveedor.

- Medir el desempeño del proveedor del servicio en términos de tiempo, adherencia al presupuesto y al éxito del proyecto medido en base al logro de los objetivos planteados.
- No intentar manipular al proveedor del servicio en términos administrativos.
- No tratar de instruir al proveedor del servicio, en como desempeñar sus actividades, sino que se enfoque en la comunicación de que resultados quiere y le deje al proveedor el proceso de obtenerlos.

3.2.7.- Factores que condicionan el outsourcing

Se pueden considerar una serie de factores que pueden llegar a condicionar la implantación de un proceso de outsourcing dentro de una empresa.

3.2.7.1.- El outsourcing y el ambiente estratégico

Es importante dar a conocer ampliamente en toda la organización y al proveedor del servicio la visión, misión, objetivos y metas de la empresa de tal forma que se puedan comprometer con los riesgos y beneficios que se corran en la relación del negocio.

3.2.7.2.- El outsourcing y el ambiente organizacional

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

3.2.7.3.- El outsourcing y el ambiente social

La situación política y social actualmente nos lleva a hablar del empleo, para ello se deben abordar dos aspectos.

1. Apertura de los nuevos negocios: se relaciona con la apertura de nuevas empresas en varios segmentos del mercado en los diferentes sectores de servicios.
2. Revisión de las funciones: con la implantación del outsourcing, la transformación de las estructuras funcionales es inevitable en las empresas. Le corresponde a la alta gerencia delimitar las consecuencias internas de este proceso.

3.2.7.4.- El outsourcing y el ambiente político

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

3.2.7.5.- El outsourcing y el ambiente político legal

En Venezuela no existe ley que prohíba o regule la aplicación del outsourcing, sin embargo por la Ley Orgánica del trabajo y la de estabilidad laboral puede tener obstáculos, debido al costo que implica para una empresa el despedir a los empleados de las áreas que se pretende privatizar.

3.2.8.- Riesgos del outsourcing

3.2.8.1.- Riesgos en la estrategia

- 1. Dar en outsourcing funciones indeseables contra aquellas que otorgan la mejor ventaja competitiva.
- 2. No definir con claridad los objetivos antes de empezar el proceso de outsourcing.
- 3. No establecer una base efectiva internamente para medir a los proveedores contra el servicio, costos y valor agregado.
- 4. Hacer outsourcing en el mercado internacional sin tener experiencia con operaciones internacionales.
- 5. Un desarrollo inadecuado de casos para llegar a la decisión del outsourcing.
- 6. Llegar a la decisión de hacer outsourcing sin una información completa de los costos y procedimientos internos de la empresa.
- 7. No considerar el impacto del outsourcing en otras funciones y áreas de riesgo tales como los factores reglamentarios legales y el medio ambiente.
- 8. Falta de entendimiento de las relaciones humanas y los requisitos de las leyes laborales para efectuar una iniciativa de outsourcing.
- 9. Anunciar el proceso de outsourcing antes de que los detalles hayan sido finalizados, creando desmoralización dentro de la empresa. (Una iniciativa de outsourcing puede eliminar ciertos empleos).
- 10. Falta de un análisis de riesgo y una medición en la planificación de riesgos.

3.2.8.2.- Riesgos en la selección

1. No incluir los suficientes recursos para administrar con efectividad la selección del proceso del proveedor.
2. No tener la habilidad interna en su lugar para administrar con efectividad el proceso de selección.
3. No entender o nivelar los beneficios de información, puede tender a disminuir el número de proveedores en potencia antes de iniciar el proceso de requisición de propuestas.
4. No alcanzar un suficiente número de proveedores, y por ende, dejar fuera candidatos potencialmente buenos.
5. No involucrar una variedad de perspectivas en el proceso de selección.
6. Presentar especificaciones de servicio pobremente desarrolladas y documentadas.
7. Dar costos erróneos los cuales serán transferidos al servicio por el proveedor.
8. No llevar a cabo negocios ni diligencia financiera con los proveedores potenciales.

3.2.8.3.- Riesgos de la implementación

1. No establecer una relación de outsourcing con la suficiente flexibilidad como para lidiar con las fluctuaciones del negocio.
2. Iniciar un acuerdo un acuerdo con un proveedor que limita la flexibilidad en el futuro.
3. Ponerse un límite de tiempo que no es realista para cualquiera de los pasos del proceso de outsourcing incluyendo el inicio de operaciones.

4. Una inadecuada implementación de los planes con respecto a los tiempos de transición al proveedor del servicio y exigencias en la organización.
5. Entender el tiempo requerido para negociar un acuerdo de servicio.
6. No definir completamente un plan de transición para los empleados.
7. No resolver los temas de operación en el acuerdo de servicio antes de pasar a los aspectos legales del acuerdo.
8. Una planificación inadecuada de los sistemas de información e interfase con el proveedor del servicio.
9. Un desarrollo tecnológico insuficiente antes de la implementación.
10. No entrenar al proveedor en los elementos críticos de la empresa en su línea de productos o las expectativas del servicio.

3.2.8.4.- Riesgos de la administración

1. No considerar el impacto completo de un acuerdo de outsourcing en la condición financiera de la empresa.
2. Falta de comunicación interna.
3. Falta de incentivos para la mejora continua del proveedor.
4. No establecer puntos de contacto múltiples entre la empresa y el proveedor.
5. La ausencia de un plan de contingencia para interrupciones inesperadas por parte del proveedor.
6. No poner en operación un plan de comunicación incluyendo un proceso escalado con reuniones frecuentes, períodos de revisión y comunicación entre los empleados.

7. Llevar a cabo una pobre administración de expectativas en las operaciones al principio.
8. Esperar demasiado de un proveedor en los primeros meses del inicio de operaciones.
9. Ser negligente con la flexibilidad de la relación a medida que los requisitos de las relaciones del outsourcing evolucionan.
10. Falta de una mesa redonda para reseñar las lecciones aprendidas sobre el outsourcing en general y específicamente en el establecimiento de la relación de outsourcing.

3.2.9.- Ventajas de la subcontratación

- El desarrollo económico del sector productivo.
- Especialización por tareas en función de los servicios prestados.
- La responsabilidad de las empresas contratantes de servicios al establecer controles de calidad adecuados a través de criterios y sistemas de evaluación establecidos conjuntamente con los prestadores de estos servicios.
- Es inevitable un nuevo enfoque del sistema de costos para poder evaluar claramente la disminución de los costos en los procesos terciarios.
- Un mayor entrenamiento y desarrollo profesional para los empleados dentro de las empresas prestadoras de servicios, así como, transferencias de tecnología para los funcionarios de las empresas contratantes y/o para las empresas contratistas.
- Una disminución del desperdicio.
- La revalorización de los talentos humanos.

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

3.2.10.- Razones para subcontratar y para no subcontratar

3.2.10.1.- Razones para subcontratar:

- Alcanzar la efectividad enfocándose en lo que la empresa hace mejor.
- Aumentar la flexibilidad para alcanzar el cambio según las condiciones del negocio, la demanda de los productos y/o servicios y la tecnología.
- Mejorar el rendimiento organizacional a través de una mayor productividad, mejor calidad, entregas más confiables y a tiempo, ciclos de tiempo más rápidos, mejoramiento de la utilización de los recursos, mayor disponibilidad y mayor rendimiento.
- Transferir el costo de los empleados (incluyendo los beneficios que por ley se les otorga) y los gastos gerenciales al proveedor.
- Convertir los costos fijos en costos variables.
- Reducir inversiones en equipo, inventarios, personal, entre otros, para utilizar esos recursos para otros propósitos.
- Ganar acceso al mercado y oportunidades de negocio a través de la red de proveedores.

- Expandir las operaciones durante períodos en los que esa expansión no podría ser financiada.
- Recibir ideas innovadoras para mejorar el negocio, los productos, los servicios, entre otros.
- Mejorar la credibilidad y la imagen corporativa a través de la asociación de proveedores grandes.

3.2.10.2.- Razones para no subcontratar

- Mantener los puestos de trabajo para evitar que la lealtad de los empleados que siguen en la empresa baje, manteniendo el compromiso con la comunidad.
- Baja de la moral de los empleados en general (no solo para los que fueron mercerizados).
- Perder control sobre el proveedor.
- Perder la filosofía de la empresa.
- Incertidumbre existencial.
- Depender de los proveedores.
- Perder la confidencialidad.
- Temor a que los contratistas se expandan dentro de la empresa.

3.2.11.- Que se puede subcontratar y que no

3.2.11.1.- Actividades que se pueden subcontratar:

- Los que hacen uso intensivo de recursos – gastos corrientes o inversión de capital.

- Áreas relativamente independientes.
- Servicios especializados y otros servicios de apoyo.
- Aquellas sujetas a un mercado rápidamente cambiante y donde es costoso reclutar, capacitar y retener al personal.
- Aquellas con la tecnología rápidamente cambiante, que requieren una gran inversión.

3.2.11.2.- Actividades que no se subcontratan:

- Estrategia.
- Finanzas corporativas.
- Control de proveedores.
- Calidad.
- Normas ambientales.
- Seguridad.
- La satisfacción de los requisitos del mercado y reglamentarios.
- La provisión de administración y dirección.
- El mantenimiento de las competencias y el control.
- La diferenciación con respecto a los competidores.
- El mantenimiento de la propia identidad.

3.2.12.- Otros conceptos relacionados al tema son

- a) Tercerización: Antonio Romero (S/F), opina “Que es la práctica de encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos o servicios”.

- b) Subcontratación: Antonio Romero (S/F) piensa que “Busca agilizar y economizar los procesos productivos para el cumplimiento eficiente de los objetos sociales de las instituciones, de modo que las empresas se centren en lo que le es propio”
- c) Riesgo: Guillermo Cabanellas (1963) lo define como “Una contingencia o probabilidad de un daño”.
- d) Riesgo: Roberth White; B. Jamen (2003:69), manifiestan que “los riesgos cambian a medida que los proyectos se desarrollan y que debe existir un registro de los mismos para tener un control efectivo sobre ellos”. Estrategia de Prevención: Roberth White, B. Jamen (2003:71): sostienen que esta estrategia define las acciones que se han de llevar a cabo para reducir o eliminar el riesgo.
- e) Beneficios: Guillermo Cabonellas (1963:81): lo define como “Un bien que se hace o recibe utilidad, provecho.
- f) Sociedades: John C Henderson citado por Rothen B. y Robertson I. (1995:6) la define como “Una estrategia para alcanzar un mayor desempeño y/o menores costos a través de una acción conjunta y mutuamente dependiente, de organizaciones o individuos independientes.
- g) Costo: Guillermo Carbonellas (1963:182), lo define como lo que cuesta en dinero un bien o servicio.
- h) Contrato: Es un documento de carácter legal que recoge el alcance y características de un servicio.
- i) Calidad: Pabón H., (1979:69), la define como “el conjunto de características que deben tener los servicios de salud, en el proceso de atención a los usuarios, desde el punto de vista

técnico y humano, para alcanzar los efectos deseados, tanto por los proveedores como por los usuarios.

- j) Organigrama: Adalberto Chiavenato, (2000:282); “sostiene que las organizaciones constituyen la forma de institución dominante en nuestra sociedad: son las manifestaciones de una sociedad muy especializada e interdependiente, caracterizada por un creciente estándar de vida, estas miden todos los aspectos de la vida moderna y compromete la atención, el trabajo y la energía de numerosas personas.
- k) Productividad: Adalberto Chiavenato (1994:300); la define como “el conjunto de características que deben tener los servicios de salud, en el proceso de atención a los usuarios, desde el punto de vista técnico y humano, para alcanzar los efectos deseados, tanto por los proveedores como por los usuarios.
- l) Enfermero: “Es el conjunto de conocimientos y acciones necesarios para proporcionar atención de enfermería en la promoción, tratamiento y rehabilitación de la salud, la familia y la comunidad”. Baldera Luz, (1995 :154)
- m) Eficiencia: Malagon-Londoño; (2000:69); la define como “el beneficio obtenido de una acción aplicada en condiciones ideales.
- n) Efectividad: Malagon-Londoño; (2000:69) la define como “un beneficio obtenido de una acción aplicada en condiciones reales, recurso requerido para realizar una acción.
- o) Empresa humana: Jiménez, L y Varela; citado por Malagon-Londoño (2000:98); la describe como “un conjunto organizado de recursos físicos, humanos, tecnológicos y financieros que se orientan hacia la consecución de uno o varios objetivos

previamente establecidos, (económicos, sociales, culturales, etc.) y que llevan a la producción de bienes o servicios que requieren la comunidad.

- p) Puesto de salud: Malagon-Londoño (2000:135); sostiene que “es el recurso de salud que ofrece los servicios de atención por enfermería, de una manera permanente.

3.3.- Marco Metodológico

Este aspecto es fundamental en los estudios de investigación, ya que le da unidad, coherencia y sentido práctico a todas las actividades que se desarrollan para buscar respuesta al problema y los objetivos planteados.

Los pasos a seguir son:

3.3.1.- Tipo de estudio

Según el problema y los objetivos planteados, el estudio es de tipo evaluativo ya que según Yaber y Valarino; (1998:8) “tiene como propósito la sistemática evaluación de los riesgos y beneficios de la contratación de un Outsourcing de los servicios de enfermería.

3.3.2.- Población y Muestra

Para el desarrollo de esta investigación se tomará como población definida por Canales F. (1993:145); como “totalidad de individuos o elementos en los cuales pueden presentarse determinadas características susceptibles de ser estudiadas”. En estos casos se tomará como población al hospital privado Centro Médico de Caracas, C.A.

3.3.3.- Muestra: según Sabino, C. (2000:123); la define como “una parte de todo el universo y que sirve para representarlo”. Esta muestra será de tipo intencional ya que se “escogerán las personas de forma arbitraria, designando a cada uno características relevantes para el investigador”. En este estudio la Muestra será: los miembros de la Junta Directiva, Departamento de Finanzas y los médicos que tienen conocimiento o contacto directo con el proveedor del servicio de enfermería (A.E.P., C.A.).

3.3.4.- Las etapas a seguir para el desarrollo de esta investigación son:

3.3.4.1.- Fase de Diagnóstico: se elaborara un instrumento tipo cuestionario que según Tamayo, M. Citado por Méndez, C. (2004:191); “es un instrumento formado con una serie de preguntas a través de las cuales el investigador precisa la información que pretende para el trabajo”. Para su elaboración se tomaran en cuenta los parámetros que permitan medir riesgos y beneficios de un Outsourcing de enfermería.

- Aplicación de una prueba piloto: con el fin de obtener la confiabilidad y validez del instrumento elaborado para la recolección de los datos.
- Aplicación definitiva del instrumento: esta se aplicara de manera directa a la muestra seleccionada para el estudio.

3.3.4.2.- Fase Evaluativa:

- Análisis de los resultados: una vez aplicado el instrumento y haber obtenido y analizado los resultados se podrán identificar claramente los factores de riesgos latentes de un Outsourcing así como las bondades o beneficios del servicio.

3.3.4.3.- Fase de Cierre:

4.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Estas se harán una vez evaluado los resultados de la investigación.

5.- RESULTADOS ESPERADOS

- Conocer los riesgos presentes en un Outsourcing en los servicios de enfermería
- Conocer el beneficio que ofrece un Outsourcing de enfermería tanto para las instituciones de salud privada como a las compañías de enfermeras.
- Disminuir o eliminar riesgos.
- Maximizar los beneficios
- La empresa de enfermeras puede ser competitiva en el mercado y trabajar para otras instituciones de salud privada del área metropolitana.

6.- CONSIDERACIONES ÉTICAS

Se basan en los siguientes principios éticos según Ann Marriner Tomey; (2000:63)

- Autonomía: comprende la libertad de opción y responsabilidades.
- Beneficencia: indica que las acciones que se realizan deben ser para intentar promover lo bueno.
- Fidelidad: consiste en mantener el compromiso y las promesas de uno mismo.

- Justicia: tratar equitativamente y de forma justa a las personas.
- Respeto por lo demás: este reconoce los derechos de las personas para tomar sus propias decisiones, y convivir con ellas.
- Utilidad: indica que lo mejor para el bien común pesa más que lo mejor para el individuo.
- Veracidad: indica que las personas o instituciones deben decir siempre la verdad.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS Y PUBLICACIONES

- **BALDERAS, M.** (1995), Administración de los Servicios de Enfermería: México: Editorial Interamericana.
- **CABANELLAS, Guillermo.** (1986): Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales. Montevideo, Uruguay: Editorial Heliasto, SRL.
- **CHIAVENATO, I.** (2000) Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia: Editorial Lily Solano Arévalo.
- **CHIAVENATO, I.** (1994) Administración de Recursos Humanos. Colombia: Editorial Lily Solano Arévalo.
- **ESCUDERO MACLUF, JESÚS,** Outsourcing La reingeniería de Procesos.
- **FERNÁNDEZ, RUDDY** Outsourcing, Estrategia Empresarial del Presente y Futuro. S/F.
- **MALAGON-LONDOÑO. (2000)** Administración Hospitalaria; Colombia: Editorial Médica Internacional.
- **MARRINER, T. ANN (2000:63);** Guía de Gestión y Dirección de Enfermería; España: ediciones Harcourt, S.A.
- **MEDINA, W. (2003)** Desarrollo de negocios bajo el enfoque del Outsourcing.
- **MENDEZ, Carlos.** (2004) Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación: Colombia; Editorial McGraw-Hill.
- **PABÓN, Hipólito.** (1979) Evaluación de los Servicios de Salud. Editor-Autor,

- **ROMERO, ANTONIO** Administración de Empresas. S/F.
- **SABINO, Carlos.** (2000) El Proceso de Investigación; Venezuela. Editorial Panapo.
- **YABER y VALARINO** (2003) Tipología, Fase y Modelo de Gestión para la Investigación de Postgrado en Gerencia. Caracas.

PAGINAS WEB

- **www.vv.mx/iiesca/revista/suma292.html**
- **www.genesisclip.com** (2005,1) Revista Las Nuevas Tendencias Tecnológicas a la Disposición de la PXME.

ANEXOS

Cronograma

Fases	Abr.	May.	Jun.	Jul.
Revisión de bibliografía y antecedentes				
Diseño del instrumento				
Aplicación de la prueba piloto				
Recolección de datos				
Análisis de los resultados				
Conclusiones				
Cierre. Escrito y entrega del trabajo				

Presupuesto del proyecto.

ACTIVIDADES	COSTOS.
PLANIFICACIÓN	300.000
DISEÑO DEL INSTRUMENTO.	350.000
ASESORIAS DE LA INVESTIGACION. 40/H.	1.200.000
MATERIAL	400.000
HORAS DE TRABAJO	1.200.000
TRANSCRIPCIÓN.	400.000
ENCUADERNACION.	300.000
TOTAL	4.150.000