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:

TERCERIZACIÓN Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL:

Empresas demandantes.

Realizado por:

Luis Alejandro Paredes Guiñan

Profesor guía:
José R. Naranjo M.

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
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES
OPCION: COMPENSACION Y BENEFICIOS

TERCERIZACIÓN Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL:
Empresas demandantes.

Tesista: Luis Alejandro Paredes Guiñan
Tutor: José Ramón Naranjo Mora

Caracas, 06 de Octubre de 2016.

Dedicatoria

A mis abuelos por ser mis ángeles guardianes y guías espirituales,
a mis padres por nunca bajar la guardia y desistir conmigo en todos estos años,
¡gracias!
a mi esposa, gracias por tu paciencia y apoyo durante todo este tiempo,
esto es por ti, ¡Te Amo!
a mis hermanos por sus palabras de aliento para seguir adelante,
a los regaños de mi tío José Alfredo para que terminara la tesis,
y a mis amigos Ramón, Augusto, Roger, Gabriel, Fernando, Alex (+), José, Luis
Carlos por estar siempre pendientes de cómo voy, de cuanto me falta e
inspirarme a ser mejor.

Luis Alejandro Paredes Guiñan

RECONOCIMIENTOS

Quiero reconocer ante todo a mi tutor y amigo el Lic. José Ramón Naranjo por su apoyo incondicional durante tantos años, gracias por haberme guiado, orientado y haber tenido la paciencia durante todo este tiempo en el desarrollo de la investigación.

A la profesora Hilda Ruiz Coordinadora de la Escuela de Ciencias Sociales, por su comprensión, y colaboración.

Biagnery Camacho de la Escuela de Ciencias Sociales, gracias por estar siempre dispuesta a ayudar y aclarar cualquier duda que se me presentaba con el proyecto y/o con las fechas de entrega, normas entre muchas otras dudas.

A mis colegas industriólogos que conocí a lo largo de los años de estudio y que aun mantengo entre mis contactos y amigos, ustedes han sido también parte de este trabajo por su apoyo, colaboración y buenos deseos.

Finalmente, a las personas y empresas que colaboraron de una u otra forma en la elaboración de este estudio.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Introducción. 4

Capítulo I. Planteamiento del Problema 6

Capítulo II. Objetivos de la Investigación 21

Capítulo III. Marco Teórico 22

1. Outsourcing. 22

1.1 Historia. 22

1.2 Definiciones de Outsourcing. 25

1.3 Modalidades de Outsourcing o Tercerización o Descentralización Productiva. 30

1.4 Riesgos del uso de Outsourcing o Tercerización o Descentralización Productiva. 32

1.5 Beneficios del uso de Outsourcing o Tercerización o Descentralización Productiva. 35

1.6 Metodología del Outsourcing o Tercerización o Descentralización Productiva. 39

2. Competitividad. 43

2.1 Definiciones de Competitividad. 44

2.2 Estrategia Competitiva. 45

2.3 Ventaja Competitiva. 51

2.4 El Diamante de Porter. 55

3. Marco Legal de Venezuela. 59

Capítulo IV. Marco Referencial 67

Capítulo V. Marco Metodológico 68

1. Tipo de Investigación. 68
2. Diseño de la Investigación. 69
3. Unidad de Análisis. 69
4. Población y Muestra. 69
5. Operacionalización de las variables. 72
6. Estrategias para la recolección, procesamiento y análisis de la información. 74

7. Procesamiento de los Datos. 76
7.1 Codificación. 77
7.2 Tabulación. 77
7.3 Análisis y discusión de los resultados. 77
Capítulo VI. Presentación, Análisis y Discusión de los Resultados 78
Capítulo VII. Conclusiones y Recomendaciones de la Investigación 130
Bibliografía 136
Anexos 143

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Outsourcing: La Herramienta de Gestión que Revoluciona el mundo de los negocios. 37

Gráfico 2. Diseño de un plan de mejora basado en la gerencia del capital intelectual de las comunicaciones de los proyectos de tercerización. Caso de estudio: Banesco. 43

Gráfico 3. Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. 46

Gráfico 4. Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. 55

Gráfico 5. La ventaja Competitiva de las Naciones. Modelo del Diamante de Porter. 58

Gráfico 6. Número de trabajadores y trabajadoras. 82

Gráfico 7. Número de empleados. 82

Gráfico 8. ¿Cuál es el origen de la empresa? 83

Gráfico 9. ¿Cómo considera la Tercerización como estrategia para flexibilizar el manejo del negocio y ayudar a tener un mayor enfoque en los procesos medulares de la empresa? 108

ÍNDICE DE FIGURAS

Tabla 1. Situación de mortalidad experimental. 71
Tabla 2. Operacionalización de las variables. 73
Tabla 3. Comentarios y Sugerencia de los Expertos 75
Tabla 4. Cargo que desempeña en la empresa. 79
Tabla 5. Edad. 79
Tabla 6. Antigüedad en la empresa. 80
Tabla 7. Actividad económica principal de la empresa. 81
Tabla 8. ¿Qué entiende por Outsourcing o Tercerización? 84
Tabla 9. ¿Tercerizan algún área de Recursos Humanos? De ser afirmativo, cuál de estas áreas terceriza. 86
Tabla 10. Relación entre áreas de RRHH y actividad económica. 88
Tabla 11. Media, Desviación Estándar y Coeficiente de Variación de la gestión realizada por el proveedor en el área tercerizada. 90
Tabla 12. Media y Frecuencia - ¿Cómo considera la gestión realizada por el proveedor en el área tercerizada? (Reclutamiento y Selección). 90
Tabla 13. Media y Frecuencia - ¿Cómo considera la gestión realizada por el proveedor en el área tercerizada? (Adiestramiento). 91
Tabla 14. Media y Frecuencia - ¿Cómo considera la gestión realizada por el proveedor en el área tercerizada? (Administración de Personal). 92
Tabla 15. Media y Frecuencia - ¿Cómo considera la gestión realizada por el proveedor en el área tercerizada? (Nómina). 92
Tabla 16. Media y Frecuencia - ¿Cómo considera la gestión realizada por el proveedor en el área tercerizada? (Compensación Sueldos y Salarios). 93
Tabla 17. Media y Frecuencia - ¿Cómo considera la gestión realizada por el proveedor en el área tercerizada? (Otros). 94
Tabla 18. Media, Desviación Estándar y Coeficiente de Variación de las capacidades del personal que presta el servicio de Outsourcing. 95

Tabla 19. Media y Frecuencia - ¿Cómo considera la capacidad del personal que presta el servicio de Outsourcing? (Reclutamiento y Selección). 95
Tabla 20. Media y Frecuencia - ¿Cómo considera la capacidad del personal que presta el servicio de Outsourcing? (Adiestramiento). 96
Tabla 21. Media y Frecuencia - ¿Cómo considera la capacidad del personal que presta el servicio de Outsourcing? (Administración de Personal). 96
Tabla 22. Media y Frecuencia - ¿Cómo considera la capacidad del personal que presta el servicio de Outsourcing? (Nómina). 97
Tabla 23. Media y Frecuencia - ¿Cómo considera la capacidad del personal que presta el servicio de Outsourcing? (Compensación Sueldos y Salarios). 97
Tabla 24. Media y Frecuencia - ¿Cómo considera la capacidad del personal que presta el servicio de Outsourcing? (Otros). 98
Tabla 25. Media, Desviación Estándar y Coeficiente de Variación del cumplimiento por parte del proveedor de acuerdo al contrato establecido. 99
Tabla 26. Media y Frecuencia - ¿Cómo considera el cumplimiento por parte del proveedor de acuerdo al contrato establecido? (Reclutamiento y Selección). 99
Tabla 27. Media y Frecuencia - ¿Cómo considera el cumplimiento por parte del proveedor de acuerdo al contrato establecido? (Adiestramiento). 100
Tabla 28. Media y Frecuencia - ¿Cómo considera el cumplimiento por parte del proveedor de acuerdo al contrato establecido? (Administración de Personal). 101
Tabla 29. Media y Frecuencia - ¿Cómo considera el cumplimiento por parte del proveedor de acuerdo al contrato establecido? (Nómina). 101
Tabla 30. Media y Frecuencia - ¿Cómo considera el cumplimiento por parte del proveedor de acuerdo al contrato establecido? (Compensación Sueldos y Salarios). 102
Tabla 31. Media y Frecuencia - ¿Cómo considera el cumplimiento por parte del proveedor de acuerdo al contrato establecido? (Otros). 103
Tabla 32. Media, Desviación Estándar y Coeficiente de Variación de la adaptabilidad del proveedor a cambios o nuevos lineamientos en los procesos. 104
Tabla 33. Media y Frecuencia - ¿Cómo considera la adaptación del proveedor a cambios o nuevos lineamientos en los procesos? (Reclutamiento y Selección). 104

Tabla 34. Media y Frecuencia - ¿Cómo considera la adaptación del proveedor a cambios o nuevos lineamientos en los procesos? (Adiestramiento). 105
Tabla 35. Media y Frecuencia - ¿Cómo considera la adaptación del proveedor a cambios o nuevos lineamientos en los procesos? (Administración de Personal). 105
Tabla 36. Media y Frecuencia - ¿Cómo considera la adaptación del proveedor a cambios o nuevos lineamientos en los procesos? (Nómina). 106
Tabla 37. Media y Frecuencia - ¿Cómo considera la adaptación del proveedor a cambios o nuevos lineamientos en los procesos? (Compensación Sueldos y Salarios). 107
Tabla 38. Media y Frecuencia - ¿Cómo considera la adaptación del proveedor a cambios o nuevos lineamientos en los procesos? (Otros). 107
Tabla 39. Media, Desviación Estándar y Coeficiente de variación. 108
Tabla 40. Beneficios obtenidos a través de la Tercerización al reasignar el recurso humano a otras funciones más estratégicas de la empresa. 110
Tabla 41. Condiciones que impactan en la mejora de calidad de servicio de la empresa a través del Outsourcing. 111
Tabla 42. Media, Desviación Estándar y Coeficiente de Variación de ¿Cómo considera el proceso de Tercerización para mejorar la rentabilidad de la empresa? 111
Tabla 43. Valores agregados obtenidos a partir de la modalidad de Outsourcing o Tercerización para la Empresa. 113
Tabla 44. Media, Desviación Estándar y Coeficiente de Variación de ¿Cómo considera la implementación del servicio de Outsourcing como alianza estratégica para ayudar a reforzar la posición competitiva dentro del mercado? 114
Tabla 45. ¿Considera la implementación del servicio de Outsourcing en RRHH como estratégico para mejorar el enfoque y dirección de la empresa? 115
Tabla 46. Media, Desviación Estándar y Coeficiente de Variación de ¿Cómo considera la tercerización de Reclutamiento y Selección como estrategia para la búsqueda de contratar mejor personal calificado y garantizar eficiencia empresarial? 116
Tabla 47. Media, Desviación Estándar y Coeficiente de Variación de ¿Cómo considera la tercerización de Nómina como estrategia para garantizar a sus empleados un pago oportuno y apegado a la Ley y tener una mejor eficiencia empresarial? 117

Tabla 48. Media, Desviación Estándar y Coeficiente de Variación de ¿ Cómo considera la tercerización de Administración de Personal como táctica para sustituir funciones no estratégicas de su departamento de Gestión Humana, ayudando a velar que en todo momento los trabajadores estén bien atendidos y así mejorar la eficiencia empresarial? 119

Tabla 49. Media, Desviación Estándar y Coeficiente de Variación de ¿Cómo considera la tercerización de Compensación (Sueldos y Salarios) como táctica que permita conocer el estado actual de los trabajadores y el mercado, para poder realizar procesos de promoción, planes de incentivos y retención, desarrollo de carrera y así conseguir una mejor eficiencia empresarial? 120

Tabla 50. Media, Desviación Estándar y Coeficiente de Variación de ¿Cómo considera la tercerización para una búsqueda y mejora en la implementación de tecnologías de vanguardia que ayude a sobresalir en el mercado? 121

Tabla 51. Áreas afectadas por escasez de recursos humanos, tecnología, infraestructura, capital, recursos físicos y Soluciones. 122

Tabla 52. Características importantes que deba tener el proveedor de Outsourcing para lograr un buen servicio y ayude a la empresa a diferenciarse en el mercado. 124

Tabla 53. Relación entre área de RRHH tercerizada con el Valor Agregado obtenido. 125

Tabla 54. Chi cuadrado. El proceso de Tercerización mejora la rentabilidad de su empresa - La Tercerización de Reclutamiento y Selección como estrategia para la búsqueda de contratar mejor personal calificado y garantizar eficiencia empresarial. 126

Tabla 55. Chi cuadrado. El proceso de Tercerización mejora la rentabilidad de su empresa - La Tercerización de Nómina como estrategia para garantizar a sus empleados un pago oportuno y apegado a la Ley y tener una mejor eficiencia empresarial. 127

Tabla 56. Chi cuadrado. El proceso de Tercerización mejora la rentabilidad de su empresa - Tercerización de Administración de Personal como táctica para sustituir funciones no estratégicas de su departamento de Gestión Humana, ayudando a velar que en todo momento los trabajadores estén bien atendidos y así mejorar la eficiencia empresarial. 128

Tabla 57. Chi cuadrado. El proceso de Tercerización mejora la rentabilidad de su empresa - Tercerización de Compensación (Sueldos y Salarios) como táctica que permita conocer el estado actual de los trabajadores y el mercado, para poder realizar procesos de promoción, planes de incentivos y retención, desarrollo de carrera y así conseguir una mejor eficiencia empresarial. 129

RESUMEN

En el mundo globalizado, el Outsourcing o Tercerización se hizo necesario, por un lado para ofrecer soluciones organizativas y económicas en materia de costos, incluyendo los salarios y los beneficios de los trabajadores y/o crecer sin comprometer estructuras y recursos con costos fijos (Francés, 2008), y por otro lado para mantener un grado de control de todas sus operaciones y comenzar a delegar algunas operaciones, funciones o servicios en otras organizaciones (Porter, 1999). En este estudio, se pretendió ver la relación existente entre el Outsourcing o Tercerización y la Competitividad al revisar las modalidades que existan actualmente – en qué áreas han sido aplicadas, su alcance, beneficios, riesgos y metodología para elegirlos o mantenerlos como proveedores dentro de una estrategia gerencial; la implementación de esta técnica en empresas del área Metropolitana de Caracas, y principalmente focalizado en el departamento de Recursos Humanos, todo ello a pesar de las restricciones del actual Gobierno, a partir de 2012 sobre el tema -, y la cual define elementos, cuando se realiza de manera simulada o fraudulenta. Se evaluó la Competitividad (Porter, 1998) que generan los proveedores u oferentes de Tercerización a las empresas u organizaciones (clientes) y cuál es la prospectiva de la relación estudiada. La investigación fue de tipo descriptivo y su diseño de investigación no experimental transeccional, así mismo, el diseño de muestreo seleccionado no probabilístico, de sujetos tipo que ante invitación que participen, tengan un capital internacional, nacional o mixto, la recopilación de los datos fue a través de un cuestionario aplicado en las empresas demandantes para el área de Recursos Humanos, en Empresas del área Metropolitana de Caracas para un total de 24 Por último, se encontró que la aplicación del Outsourcing es usada como estrategia para mejorar la Competitividad de las empresas que la aplican, teniendo de los respondientes que esta modalidad mejora el enfoque estratégico del negocio, ayuda a ahorrar tiempo, libera recursos internos, entre otras opiniones sobre la calidad de los que prestan el servicio, bajo estrategias elusivas y apreciando aspectos legales permisivos.

Palabras Claves: Outsourcing, Tercerización, Descentralización Productiva, Competitividad, Estrategia, proveedor-cliente, Recursos Humanos.

INTRODUCCIÓN

El término Outsourcing, también conocido como Tercerización o Descentralización Productiva, se refiere al proceso que ocurre cuando una organización contrata a otra para que realice parte de sus procesos productivos, preste sus servicios o se encargue de algunas actividades que le son propias. Las organizaciones recurren al Outsourcing para abaratar costos, mejorar la eficiencia y concentrarse en aquellas actividades que dominan mejor y constituyen la base de su negocio. La Tercerización en las áreas de Recursos Humanos es una práctica que se emplea sin lugar a dudas en las empresas en Venezuela enmarcadas por unos estatutos legales los cuales establecen las limitantes y/o normas para poder ejercer esta estrategia.

El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad describir cómo las empresas en el área Metropolitana de Caracas están realizando esta práctica en las áreas de Recursos Humanos, sirviéndoles como estrategia para mejorar el enfoque y dirección de la empresa afectando así su Competitividad, ya que al cubrir esas áreas con el proveedor del servicio de Outsourcing, los recursos estarían destinados a llevar a cabo planes de mayor proyección con mayores beneficios para la organización desde la perspectiva del negocio.

En el **CAPÍTULO I** se inicia con el planteamiento del problema, indicación del objetivo general y los objetivos específicos.

En el **CAPÍTULO II** se presenta el objetivo general y objetivos específicos de la investigación.

En el **CAPÍTULO III** se aborda el Marco Teórico en donde se hizo una breve reseña histórica de lo que es Outsourcing o Tercerización o descentralización productiva que serán sinónimos para esta investigación, luego las definiciones, sus modalidades, riesgos y beneficios. También se definió Competitividad, sus ventajas y estrategias. Por último, tenemos el marco legal donde se hizo referencia a la Ley Orgánica de Trabajo, los Trabajadores y

Trabajadoras, el cumplimiento de esta sobre el tema de Outsourcing, como también opiniones y/o entrevistas en medios de comunicación de gremios y líderes sindicales.

El **CAPÍTULO IV** trata sobre el Marco Referencial, donde se hace referencia a las empresas del estudio.

Posteriormente, en el **CAPÍTULO V** se refiere al Marco Metodológico donde se describió el diseño y el tipo de investigación, la unidad de análisis, la población y muestra; y se definió la operacionalización de las variables. Se explica cómo se llevó a cabo la investigación, el procesamiento de lo recabado.

En el **CAPÍTULO VI** se plantea la Presentación, Análisis y Discusión de los resultados de cada una de las dimensiones e instrumento y el impacto en las variables del estudio.

Finalmente en el **CAPÍTULO VII** se presentaron las Conclusiones y Recomendaciones de la investigación, en donde se dieron a conocer los resultados que dan respuesta al objetivo principal inicialmente planteado, el valor agregado de la misma investigación, la relación entre Outsourcing y Competitividad y para luego indicar algunas recomendaciones para futuros estudios.

Para concluir, la Bibliografía utilizada, así como fuentes hemerográficas y electrónicas para la presente investigación.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mercado actual está caracterizado por su variabilidad, vulnerabilidad, competitividad con cambios continuos y permanentes, obligando de esta forma a las empresas a hacer más flexibles en sus estrategias, tácticas, sistemas y procesos para poder así adaptarse y elevar sus niveles de productividad y tener capacidad para responder oportunamente a las modificaciones que se presenten, incluyendo severos cambios legales de obligatorio cumplimiento. El ambiente competitivo que las empresas enfrentan actualmente, las han conducido a considerar a su personal como uno de los activos más importantes pero también, tener recursos y capacidades a costos de oportunidad razonables (De la Garza, 2000) mediante Outsourcing o Tercerización o Descentralización Productiva, debido a la naturaleza impredecible y cada vez más dinámica de la competencia global. Controlar la competitividad externa requiere conocimiento del mercado laboral. (Morales & Velandia, 1999) que está ayudando a las organizaciones a sobrevivir en este mundo tan cambiante y complejo, con el fin de evitar el cierre o caos de o en las empresas.

Las relaciones interpersonales, tanto dentro como afuera de la organización, están cambiando, los clientes exigen cada vez mayor eficacia, mayor calidad a un menor costo, existen empresas que pueden lograrlo y otras que no. Las grandes empresas pueden llegar a lograr este objetivo con mayor velocidad, sin embargo no es fácil lograr la excelencia en todos los aspectos empresariales, la pequeña empresa por el contrario, quizás tenga mayores dificultades en llegar al punto de exigencia de los clientes. En un mercado que se encuentra en constante cambio surgen distintas alternativas, como la especialización, “entre más especializada sea una compañía, es más probable que la ayuda experta necesaria sólo pueda encontrarse fuera, no dentro de la compañía” (Rothery & Robertson, 1997, p. 5).

Por lo tanto, la empresa grande o pequeña, debe asegurarse de brindar un muy buen producto o servicio final al menor costo, y para esto debe tener muy en claro cuál es su negocio y cuál no. Además hay que entender que esto lleva implícito un enfoque social necesario de abordar, en tal sentido Iranzo & Ritcher (2005, 2008) señalan la distinción entre el Outsourcing y lo diferencian de los aspectos centrales: qué se entrega y cómo son las

relaciones entre las partes y cómo son las consecuencias tales como: precarización y pérdida de derechos, formas rotas de relación entre el sindicato y los propietarios restándoles a aquellos, fuerza en su acción medular. De igual manera, el concepto de descentralización productiva, se corresponde con una visión más pragmática e integral con respecto a los servicios de Tercerización, en tanto y cuanto con acciones de valor agregado - ofrece alternativas de Gestión, ante las limitaciones en la legislación laboral venezolana y en lo que indica la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en sus artículos 89 Numeral 2 y el artículo 94.

Los ejecutivos de hoy en día se enfrentan a una gran cantidad de cambios y tendencias vanguardistas, estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, de crecer sin usar más capital, de responder a las amenazas y oportunidades de la economía, el envejecimiento de la fuerza laboral, la reducción de costos y batallar por el pensar del consumidor. Se puede decir que hay una tendencia muy marcada a la práctica en las empresas a nivel mundial de poner parte de sus funciones en las manos de especialistas, permitiéndoles concentrarse en lo que mejor saben hacer, maximizar el rendimiento minimizando los costos o en sus competencias básicas (Pralahad, 1996).

En relación con la grave situación económica que enfrenta el país y la preponderante necesidad que tienen las empresas de reducir costos, optimizar operaciones y focalizarse en su actividad principal para poder mantenerse en un mercado impactado por la crisis, llevan la ventaja aquellas empresas que generaron una relación temprana de esta modalidad en los 90´s ya que probablemente no han tenido dificultad para ajustarse en términos de reducción de costos de plantilla o de servicios, perfectamente tercerizados.

Prueba de esto, se evidencia en la investigación realizada por las Licenciadas Esparragoza y Gómez en su trabajo de grado: “Outsourcing como estrategia gerencial en el área de Recursos Humanos en organizaciones ubicadas en el Distrito Capital y Estado Miranda”, quienes plantean que Venezuela no ha escapado de todo este cambio y desde hace algunos años que el Outsourcing comenzó a hacerse presente en la gran mayoría de las funciones y servicios de las organizaciones (Esparragoza & Gómez, 1997).

Por otra parte la naturaleza jurídica de las empresas de trabajo temporal estuvo contenida en el Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo (RLOT) del 20 de enero de 1999 (vigente) al tiempo que la Ley Orgánica del Trabajo vigente para ese momento, regulaba la figura del intermediario así como del contratista, estableciendo la responsabilidad jurídica de cada uno. El artículo 23 de dicho Reglamento define a la **ETT**[1] como la empresa cuyo objeto es colocar de manera temporal a disposición del beneficiario, trabajadores contratados por esta, al existir inherencia y conexidad en las tareas realizadas y por realizar.

En un estudio realizado por Blanco & Segredo (2000) se demostró que la Tercerización de los sistemas de compensación ayudaron a racionalizar el departamento de recursos humanos, a tener acceso a pensamientos estratégicos, a un ahorro de tiempo y al enfocarse en la médula del negocio, esto desde el punto de vista interno de la función, también mejor competitividad, una tendencia clara de la gerencia y una flexibilidad de la estructura como factores externos de la organización.

Blanco & Segredo (2000) nos plantean, que existen una serie de subsistemas dentro de Recursos Humanos como lo son: planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección, desarrollo de recursos humanos, compensaciones y beneficios, seguridad e higiene, relaciones laborales y con los empleados, e investigación de recursos humanos, los cuales si se tiene un buen manejo de ellos, esto puede llevar a conseguir la eficiencia por parte de las empresas para obtener el posicionamiento deseado y necesario para liderar el mercado.

Estos subsistemas de Recursos Humanos son unos de los tantos que se pueden tercerizar y “colocar en manos de expertos” para su asesoramiento y búsqueda de una mejora de la organización. Funciones como reclutamiento y selección, nómina, descripciones de cargos, valoración de cargo, bandas salariales, encuestas de salario o estudios de mercado, planes de incentivos, análisis salarial y posición competitiva son algunas de las funciones del departamento de Recursos Humanos que hoy en día algunas organizaciones tercerizan.

El Outsourcing o Tercerización o descentralización productiva es un mecanismo para obtener un nuevo diálogo, ideas, creatividad y potencial. El proveedor puede llegar a tener

[1] **ETT**= Empresas de Trabajo Temporal

más libertad para lograr que las cosas se hagan, hacerlas mejor y más económicas y poder dar más satisfacción al cliente. También se podría decir que el Outsourcing o Tercerización es "la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía" (Díaz 2014). Esta Tercerización u Outsourcing o descentralización productiva responde perfectamente al aforismo popular "zapatero a tus zapatos", que combinado con otras técnicas, está creando un ambiente sofisticado totalmente nuevo en la relación cliente - proveedor. "A través de esta relación se busca que exista una cooperación intensa entre el cliente y el proveedor en la que los proveedores adoptan los mismos sistemas que los clientes, de manera de proporcionar así una mejor relación de trabajo". (Romero 2002)

El Outsourcing o Tercerización o descentralización productiva es realizado por las organizaciones que se mueven en un entorno altamente competitivo, y como estrategia, tienen precisamente el fin de ampliar el poder de la empresa ante sus competidores. Navarra & Martínez (2002) analizan en su artículo: "Outsourcing en las Unidades de Información de las Organizaciones" presentado en Mayo-Junio del 2002, dice que:……. "El Outsourcing como herramienta de misión empresarial aporta al campo nuevas formas de gestionar las unidades de información en las organizaciones". El querer conocer con profundidad el término de Outsourcing implica determinar las dificultades del concepto, las modalidades de externalización, sus ciclos, contrataciones, ventajas y desventajas de su utilización.

Es de gran importancia no solo el conocimiento de Outsourcing o Tercerización o descentralización productiva, sino también las experiencias a los efectos de tener un balance, todo ello para indicar la pertinencia de esta estrategia gerencial que hoy más que nunca está ayudando a las organizaciones a sobrevivir a este mundo tan complejo y cambiante. (Blanco & Segredo, 2000)

Para Rothery & Robertson (1997): "El Outsourcing significa realmente encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios. Significa utilizar el conocimiento, la experiencia y la creatividad de nuevos proveedores a los que anteriormente no se recurría". (p. 4)

La continua transformación tecnológica del modo en que trabajamos, así como las presiones competitivas sobre los costos y gastos van a significar que, el número requerido de trabajadores por las organizaciones sea menor, y que las salidas tecnológicas sean las apropiadas a la médula del negocio o sean buscadas en aquellos que realmente lo sepan hacer o que estén especializados. (Esparragoza & Gómez, 1997)

Los empresarios se mantienen en una continua búsqueda de la productividad y competitividad, lo cual implica redimensionar el recurso humano y su importancia, como centro de cualquier proceso de mejoramiento. Esto amerita un estudio de nuevas estrategias para la organización para así adoptar nuevos enfoques a nivel gerencial como: el rediseño de la organización, reducción de la estructura, calidad total, Outsourcing o Tercerización entre otras. Para ello, conforman empresas adicionales que corporativizan áreas de Gestión pero de carácter centralizado /descentralizado a los efectos de tener mejores resultados. (Varela, 2008)

Es una decisión estratégica para la organización, puesto que cede el total o parte de sus activos a la empresa de Outsourcing, permitiendo el acceso a nuevas tecnologías y centrarse en la realización de actividades de mayor valor para la organización. Permite a la organización alcanzar un mayor nivel de competitividad sin realizar inversiones en equipamiento tecnológico o en formación del personal propio.

El Outsourcing o Tercerización o descentralización productiva considerado hoy en día como una estrategia gerencial, es capaz de responder a las nuevas exigencias que deben afrontar las empresas u organizaciones: la globalización de los mercados y el desarrollo de las comunicaciones, esto implica un entorno ampliamente competitivo, al cual las empresas tienen que adaptarse para sobrevivir. El Outsourcing o Tercerización puede ser una estrategia a aplicar en distintas áreas que conforman a la función de Recursos Humanos y sus respectivos productos tales como, planificación, estrategia de personal, reclutamiento y selección, inducción, planes de beneficios, higiene y seguridad industrial, nómina e inclusive la formación de aprendices con empresas o más bien entidades didácticas que a su vez el INCES, ha delegado en ellas los aspectos formativos.

En el artículo de (Mujica, 2014), sobre tercerización laboral menciona que en el país se estima, según cifras del Observatorio de Asuntos Laborales (OAL)[2] para Junio 2011, que los tercerizados representan el 19,6 % de 6,1 millones de los ocupados en el sector formal de la economía, siendo que la Tercerización como práctica de contratación abarca a 1,2 millones de trabajadores, de los cuales 700.000 laboran en cooperativas y 500.000 en empresas públicas y privadas. (OAL, 2011). Con esas prácticas de Tercerización en Venezuela, de alguna manera se está precarizando el empleo y suprimiéndole derechos y beneficios económicos a los trabajadores, además que se pudiera estar confundiendo la relación contractual laboral con una relación comercial o civil, impactando negativamente a los trabajadores incursos en esa situación, a quienes se les vulneran sus derechos laborales.

A nivel macro, Iranzo & Ritcher (2005, 2008), señalan que llegar a un esquema de este tipo de relaciones triangulares se indica la determinación de tres etapas bien diferenciadas, a saber:

- **Período Garantista**: Cuando en los inicios del siglo XX se dan las primeras leyes laborales en América Latina. Satisfacen las necesidades de los nuevos modelos de producción, surgiendo formas de triangulación laboral, pero los abusos hicieron que se prohibieran. Entre los 40 y 70, las legislaciones laborales adquirieron un carácter proteccionista y es el surgimiento de un sindicalismo colaborativo y las legislaciones con un amplio espectro de derechos laborales, pero en un marco restrictivo hasta los 70´s.

- **Período de la Flexibilización**: el modelo de desarrollo económico y social que se propugna y se funda en una visión neoliberal del mundo fue un fantasma que lo recorrió, con un apoyo de organismos multilaterales. Se propicia les reestructuración total del Estado privatizando aquellas funciones de control y de formulación de cosas a manera de una restructuración productiva (de la Garza,

[2] OBSERVATORIO DE ASUNTOS LABORALES (OAL). Institución que hace investigaciones en Venezuela con el auspicio de la Unión General de Trabajadores de España.

2000) para reducción de costos laborales y propiciando ventas de activos y formas mayores de subcontratación laboral.

- **Período entre Garantismo y Flexibilidad**: Las reformas luego de los años 70´s y 80´s no lograron la mayoría de los objetivos que se plantearon. Hay problemas en temas de productividad, eficiencia, calidad y empleo. Hay países que han devuelto ciertas garantías en la legislación laboral: se propicia libertad sindical, se prohíben el uso de cooperativas para realizar actividades temporales para burlas las garantías laborales. Pero por otro lado se propicia maneras de producción complementarias con relaciones inter países favoreciendo los bajos costos, sitios de baja presión sindical, permitiendo de alguna manera maquila.

Todo ello genera una dialéctica poco precisa. Entre actores: entre contratistas e intermediarios [agencias y oficinas de colocación y los intermediarios] que al final generan resultados no esperados. Sobre todo cuando existen precisiones en materia laboral previstas en el Decreto Ley del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras en sus artículos 47, 48, 50 y en el 507 numerales 4 y 5 así como en el 509 numerales 1 y la disposición Transitoria Primera

El Outsourcing o Externalización o Descentralización Productiva o Tercerización como estrategia puede proveer a las organizaciones una serie de ventajas que le pueden hacer más competitiva, tales como: emplear especialistas en el área, ahorrar tiempo, ahorrar dinero, disminuir los costos administrativos, enfocarse en las iniciativas estratégicas, delegar a expertos áreas que no son competencia de la organización y del negocio, reducir el personal, aumentar las responsabilidades, disminuir el presupuesto. Por eso el Outsourcing o Tercerización es una estrategia que permite a las organizaciones a concentrarse en la médula de su negocio, con resultados parciales exitosos más no así a niveles geográficamente muchos más amplios.

Es posible establecer criterios para evaluar la utilidad de un estudio propuesto, así como nos plantean (Hernández, et al., 2010) los siguientes sirven para responder o aclarar dudas sobre la Tercerización u Outsourcing en Venezuela.

- Conveniencia. ¿Qué tan conveniente es la investigación? esto, ¿para qué sirve?
- Relevancia social. ¿Cuál es su trascendencia para la sociedad?, ¿quiénes se beneficiarán con los resultados de la investigación?, ¿de qué modo? En resumen, ¿qué alcance o proyección social tiene?
- Implicaciones prácticas. ¿Ayudará a resolver algún problema real?, ¿tiene implicaciones trascendentales para una amplia gama de problemas prácticos?

Según el estudio realizado por Esparragoza & Gómez (1997) (…) se interesa en implementar un proceso de Outsourcing en el área de Recurso Humanos por una serie de necesidades básicamente orientadas a los ámbitos: Económicos (incrementos en el presupuesto y tecnologías muy costosas) Estratégico Externo (globalización de mercados y competitividad).

En un estudio realizado por las licenciadas Rodríguez & Vieira (2006) se demostró que el Outsourcing o Tercerización o descentralización productiva, visto no sólo como una estrategia empresarial, sino además como una forma de flexibilización laboral ofrece, dependiendo de las necesidades de los subcontratantes, distintas alternativas para tercerizar funciones, actividades o personal de estos últimos. Así, es como de esta tendencia, nacen empresas que se convierten en proveedores externos, para tercerizar actividades que van desde el proceso de selección y contratación, hasta la administración del personal temporal que el cliente ha decidido contratar. De igual manera: Por su parte, la externalización conlleva el desplazamiento fuera de la empresa de ciertas tareas o fases del proceso productivo. Se sustituye, de esa forma, la visión paramétrica de la empresa, esto es, la labor de la propia empresa es la única variable para la producción del bien final, por una visión estratégica, según la cual la producción del bien final es el resultado de la acción simultánea y coordinada de diversas empresas. (Ugarte, 2001)

Por la necesidad de innovar en el área tecnológica más los retos que se trazan en los aspectos económicos y sociológicos de las sociedades, se está demandando nuevas formas de gestión en las organizaciones, tratando de que éstas sean más competitivas dentro de su sector laboral. Es por esto, que las organizaciones desean tener un ajuste de las demandas de

servicios y productos del mercado que ayuden a que éstas se mantengan dentro de sus parámetros competitivos. La empresa u organización deberá transferir parte del control administrativo y operacional a la empresa externa, de modo que ésta pueda realizar su trabajo apartada de la relación normal de la empresa y sus clientes en lo que se denomina una descentralización productiva. La subcontratación también implica un considerable grado de intercambio bidireccional de información, coordinación y confianza. El Outsourcing o Tercerización 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? ¿Lo hacemos nosotros o lo compramos o lo alquilamos? Son preguntas a evaluar para considerar esta opción para la búsqueda de la eficiencia, eficacia y desde luego la efectividad.

En términos legales es importante tener en cuenta que sólo se podrá considerar legítimo la figura de contratista a aquella que se ajuste a lo establecido en el artículo 49 de la LOTTT, esencialmente a la ejecución la cual se debe realizarse con elementos y recursos propios y con trabajadores bajo su dependencia, con sus propios recursos y capital y que también lo haga para varios contratantes simultáneamente. Una contratista puede realizar una obra inherente [que participa de la misma naturaleza de la actividad del beneficiario o contratante] o conexa [relacionada íntimamente y que se produce con ocasión de ella], en este caso el beneficiario o contratante mantiene responsabilidad solidaria con el ejecutor y los trabajadores de la contratista gozaran de los mismos beneficios de la beneficiaria o contratante principal (Art. 50 LOTTT).

El término Tercerización es de reciente uso relativo, en las relaciones de trabajo de nuestro país, más antigüedad tiene en nuestro medio las categorías contratista, subcontratista, intermediario y empresas de trabajo temporal, que si bien cada una define una situación dada, sí están relacionadas (Parra, 2009). Con esto, vemos dos asuntos importantes por clarificar, por un lado el origen, concepto y uso del término Tercerización, por el otro su relación con las otras categorías mencionadas. El fenómeno o la práctica de recurrir a terceros para que realicen actividades que la empresa principal o beneficiaria le delega por vía de un contrato no son nuevos, ya que de contratistas hablamos desde que existen las empresas. Pero es desde el momento que existen derechos y conquistas laborales importantes que este fenómeno se ha

tornado relativamente complejo y por ello, sensible a que se produzcan controversias, por la posibilidad que el uso de este recurso este motivado por eludir derechos laborales.

Sin embargo, la Profesora de la Universidad de Zaragoza, Gloria Tena Tena (2000 y 2001) señala antecedentes europeos desde 1920 y legalizadas en España en 1994 y de allí un auge con los aires impulsadores de la globalización. Para ello Tena Tena se apoya en la obra del Dr. Moore, M (1965) en su obra de The Temporary help service industry: Historical development, operation and scope. Industrial and Labor Relations Review[3], N° 64, págs. 555 – 569. En donde se evidencia, esta práctica común en un mundo de orden filosóficamente capitalista.

El Profesor de Derecho del Trabajo de la Universidad Católica Andrés Bello Gustavo Saturno Troccoli expresa en su trabajo ¿Tercerización o Fraude? (2015), que por Tercerización ha de entenderse como una relación de trabajo triangular que involucra a un trabajador que presta servicios en una empresa, pero que no es trabajador de dicha empresa sino de una sociedad exterior, ya sea una agencia de servicio temporal, un contratista o una cooperativa de trabajo asociado.

En el Reino Unido, The National Outsourcing Association (NOA) publicó su edición 2016 del libro electrónico *Outsourcing Yearbook* enfocada en una investigación para descubrir cuál es la cara moderna de la Tercerización y cómo será en un plazo de cinco años.

En esta publicación, se presenta el artículo *Outsourcing in 2020,* donde Coward (2016) señala que:

> La industria de la Tercerización está creciendo a medida que las empresas (clientes) aumentan su interés en ampliar el ámbito de la Tercerización. Las razones que motivan a las organizaciones a tercerizar también están cambiando constantemente, cada vez más las empresas buscan lograr nuevas

[3] La industria de servicio de ayuda temporal: el desarrollo histórico, el funcionamiento y ámbito de aplicación. Opinión de Relaciones Laborales e Industriales.

> capacidades tecnológicas, en lugar de simplemente reducir costos. En resumen, hay un nuevo ecosistema en el servicio de Outsourcing o Tercerización donde el futuro pertenece a los mejores proveedores de servicios que entiendan lo que sus clientes quieran y que utilicen la última tecnología que puedan ofrecer.
>
> Esperan que el mercado de Tercerización se convierta cada vez más colaborativo y competitivo. Tanto los compradores como los proveedores de servicios están fuertemente a favor de basar los contratos sobre resultados en lugar de productos, eligiendo compartir el riesgo con el fin de obtener mayores recompensas. (p. 26)

Ahora bien, el proceso productivo de una entidad de trabajo puede involucrar actividades de pre-proceso y terminación, que lo cual pudieran contratarse legítimamente con otra entidad, sin embargo es preciso establecer si tales actividades participan de la misma naturaleza que la entidad principal o están relacionadas íntimamente y se producen en relación a ella. En tal caso, aun cuando pudiera no cumplir los supuestos de Tercerización subsisten las obligaciones de contratista [patrono directo] con respecto al goce de los beneficios y responsabilidad solidaria de la beneficiaria principal.

El proceso productivo involucra también actividades complementarias, que no constituyen la actividad principal de la empresa aun cuando son necesarias para el cumplimiento de las obligaciones del patrono, tales como el servicio de comedores industriales, transporte de trabajadores, contabilidad y gestión de personal o actividades del proceso productivo tales como mantenimiento de instalaciones, mantenimiento preventivo y correctivo de máquinas y equipos, transporte de insumos, comercialización, entre otros. Tales actividades pueden ser realizadas por trabajadores en relación de dependencia directa con el beneficiario o bien ser contratadas con otra entidad de trabajo, siempre y cuando tal contratación no sirva al propósito de fraude a la ley.

La ventaja competitiva de las organizaciones se conoce como la diferenciación en rendimiento y productividad alcanzada a través de la conformación de las actividades de la organización, logrando así servicio por encima de los competidores y liderazgo en calidad. (Henao & Páez, 1998)

En un sistema de libre mercado los empleados tienen la posibilidad de elegir en que empresa trabajar, en esta medida las organizaciones que decidan contar con un excelente recurso humano debe tener un sistema salarial competitivo frente a las demás compañías (Morales & Velandia, 1999)

Para el empleado, la compensación es una retribución por el esfuerzo y la inversión que ha hecho en educación y en formación, también es la fuente principal de ingreso. En este sentido, lo que el trabajador obtiene como recompensa de su trabajo debería ser equivalente al esfuerzo que él realiza, lo cual garantizaría un equilibrio entre esfuerzo-retribución generando así un estado de satisfacción. El ambiente competitivo que las empresas enfrentan actualmente las ha llevado a considerar a su personal como uno de los activos más importantes debido a la naturaleza impredecible y cada vez más dinámica de la competencia global.

La tercerización es una estrategia empresarial utilizada por las empresas con el objetivo de mejorar su Competitividad, esta estrategia consiste en una nueva modalidad de contratación, la cual se realiza a través de otras empresas especializadas en determinadas áreas, colocándolas al servicio de la empresa que presenta debilidades en un área de trabajo. (Inciarte, 2015)

Entender el término de Competitividad supone comprender factores que presenten connotaciones diferentes, como, la búsqueda de eficiencia, lograr la satisfacción del cliente, incrementar los índices de participación en el mercado, y el contar con un recurso humano calificado, flexible al cambio y listo para convertirse en lo que se llama un factor competitivo.

El proveedor u oferente del servicio de Outsourcing o Tercerización tiene que garantizar estos factores para así la empresa contratante pueda sentirse confiada y así poder enfocarse en sus objetivos principales de estrategia de negocio.

Ante esto, la relación existente entre una óptima gerencia de Recursos Humanos y la Competitividad de una organización difícilmente puede ser ignorada. En efecto no puede existir una organización competitiva sin que se cuente con una fuerza laboral debidamente capacitada y motivada, así como con valores y actitudes adecuados al mejoramiento continuo, integrada al cumplimiento de la misión, objetivos y metas de la organización. Claro está con los procesos inflacionarios en Venezuela en estos instantes, ofrecen una oportunidad sin caer en supuestos de ilegalidad laboral o de fraude o de simulación, la Tercerización correspondiente o posible.

En el estudio realizado por Briceño & Monasterio (1995) sobre Indicadores cuantitativos de la gestión de Recursos Humanos que midan La Competitividad Empresarial, señalan que, se puede afirmar que el progreso competitivo alcanzado por una organización se encuentra congruente y directamente relacionado con la capacidad que posee la misma de proveer y mantener un capital humano de calidad, dispuesto al cambio y comprometido con la misma organización.

También en el estudio realizado por Vargas (2005) sobre Propuesta para la implantación de la oficina de proyectos para la Gerencia de Sistemas e Informática del Banco Central de Venezuela (BCV), señala que el conocimiento de estas fuerzas[4] y de los factores que la determinan, permitirá encontrar una posición de la industria donde la empresa pueda competir exitosamente, y permite determinar las oportunidades y amenazas que se le presentan a la misma.

La buena aplicación de estrategias competitivas en conjunto con una Tercerización o descentralización productiva de áreas de la organización que ayuden para que esta misma se enfoque en sus principales objetivos de negocio, sin duda conllevará a la organización al logro

[4] En referencia a la teoría de las cinco fuerzas de Porter.(1999)

satisfactorio, gracias al manejo adecuado de recursos y por ende una efectiva participación en el mercado.

En un artículo publicado en el diario ABC de España del 27 de junio de 2016 en la Sección de Economía, hace referencia a un análisis actual sobre el Outsourcing, Tercerización o Externalización en empresas españolas, donde esta práctica es considerada una estrategia para ganar competitividad en la empresa. Pérez (2016) indica lo siguiente:

> Si se realiza de la forma correcta, externalizar actividades, funciones y servicios, tanto para las grandes compañías como para las medianas y pequeñas empresas, e incluso para los autónomos, tiene muchísimas ventajas. Entre otras, mejora la competitividad y la rentabilidad, reduce costes y permite dedicar todos los esfuerzos al negocio propio. La externalización es una práctica que se extiende poco a poco entre las empresas españolas. Y todo apunta que esta estrategia crecerá en los próximos años. De hecho, un estudio de Adecco sobre Externalización concluye que siete de cada diez entidades (71,5%) cree que la contratación de servicios externos aumentará a corto plazo. (s/f)

También es relevante plantearse algunas preguntas con respecto al tema en cuestión:

¿Efectivamente estas empresas reciben valor agregado en sus servicios? ¿De alguna manera se mide la relación costo – beneficio o costo de oportunidad en la relación? ¿Será posible mediante revisiones de los servicios prestados tener un resultado que demuestre un índice de competitividad y de valor agregado en los servicios?

Teniendo presente estos elementos y tratando de asociarlos entre sí para realizar esta investigación, y considerando que el enfoque del Outsourcing o Tercerización es hacia la prestación de servicios y no de la subcontratación laboral la cual está castigada por la ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT) publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nro. 6076 Extraordinario el 07 de mayo de 2012, se plantea la siguiente pregunta:

¿Cuál es la influencia del servicio de Outsourcing o Tercerización en las diferentes funciones de Recursos Humanos de las empresas clientes del área Metropolitana de Caracas que evidencia y mejora su competitividad dentro del mercado?

CAPÍTULO II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Objetivo General.

Identificar la influencia del servicio de Outsourcing o Tercerización en las diferentes funciones de Recursos Humanos de las empresas cliente del área Metropolitana de Caracas que evidencia y mejora su competitividad dentro del mercado.

2.2 Objetivos Específicos

1. Conocer las modalidades de Tercerización de funciones de Recursos Humanos que más demandan las empresas en la actualidad en el Área Metropolitana en las empresas participantes en el estudio.

2. Identificar y Evaluar los riesgos y beneficios de la contratación del servicio de Outsourcing o Tercerización del Recurso Humano en el área Metropolitana de Caracas en las empresas participantes en el estudio.

3. Determinar los factores que hacen que una empresa sea competitiva dentro del mercado mediante servicios de Tercerización en las empresas participantes en el estudio.

4. Relacionar el impacto de la Tercerización utilizada y la Competitividad lograda en las empresas participantes en el estudio.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

1. Outsourcing.

1.1 Historia

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

El Outsourcing o Tercerización o externalización o descentralización productiva es una práctica que data desde el inicio de la Era Moderna. Este concepto no es nuevo en Latinoamérica, ya que muchas compañías competitivas lo realizan como una estrategia de negocio con las respectivas evaluaciones y valoraciones sucesivas sobre esta modalidad y sus consecuencias y/o limitaciones legales laborales y sus consecuencias sociales. (Caamaño, 2005)

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

La revolución industrial marca el inicio de esta nueva forma de producción identificada por el uso de las nuevas tecnologías que desplazo al trabajo manual desarrollado en los talleres artesanales, “a medida que las empresas industriales crecían, los talleres artesanales perdían peso en la elaboración de productos destinados al consumo masivo, entre los que

sobrevivieron, unos cuantos decidieron convertirse, de una u otra forma, en proveedores de las grandes empresas". (Rosales, 1996, p 5)

Mujica (2014) indica que: El Tema de la Tercerización ha sido discutido indirectamente en el seno de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) desde 1997 (85a Reunión), cuando se abordó lo referente al "trabajo en régimen de subcontratación"; disertación que continuó en las Conferencias de 1998 (86a) y 2003 (91a) sin que se pudiera lograr un convenio o recomendación que permitiera a los países miembros identificar las situaciones necesitadas de protección y los mecanismos adecuados para separar esas situaciones jurídicas en las que se encuentran inmersos los trabajadores. El principal objetivo seguido por la Organización era evitar que se recurriera a estas modalidades contractuales con la finalidad de negar derechos a los trabajadores o de eludir el cumplimiento de obligaciones establecidas por la normativa laboral o de seguridad social. (Ermida & Colotuzzo, 2009 cp. Mujica 2014)

Si bien la Organización Internacional del Trabajo (OIT) durante el período comprendido entre 1998 y 2003, persistió en su objetivo sobre el tema, lo hizo con una visión más general lo cual facilitó que en el año 2006 la 95ª Conferencia aprobara la Recomendación Nº 198 sobre la relación de trabajo que acentúa la necesidad de protección de todos los trabajadores, postula el principio de primacía de la realidad sobre las formas independientemente de la calificación jurídica que las partes hagan de la relación que las vincula, así como ratifica la necesidad de luchar contra las relaciones de trabajo encubiertas, y promueve la eliminación de las disposiciones nacionales que supongan incentivos al uso deformas encubiertas de relación de trabajo. (p 75 – 76)

"Hoy en día se habla de volver al inicio y retomar estos conceptos bajo el nombre de Reingeniería de Procesos. La realidad es que siempre se ha hecho Outsourcing o Tercerización o externalización o descentralización productiva pero con una concepción probablemente equivocada. Hay que tratar de sacar el mejor provecho posible a un programa de esta índole y darle valor agregado para obtener una solución efectiva a los procesos empresariales". (Mayo, 2013, p 34)

“A pesar de no ser una práctica común entre las empresas latinoamericanas, en nuestro país Venezuela, donde 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, dado que para muchas compañías el reducir costos e incrementar la productividad se convirtió en la diferencia entre el éxito y el fracaso. De hecho, varias empresas que brindaban este servicio lograron la eficiencia sin tener que pasar por algunas etapas, ya que la crisis ayudó en el sentido de que no había otra forma de adaptarse a lo que el mercado y los clientes necesitaban”. (Romero, 2002)

En el artículo *Outsourcing in 2020* de Coward (2016) se realizó una encuesta a 134 organizaciones (un tercio de los compradores, un tercio de los proveedores de servicios, un tercio de las organizaciones de apoyo), pidiéndoles que compartieran sus opiniones como expertos sobre las futuras tendencias y tecnologías que se espera para la tercerización entre el ahora y el próximo decenio.

Una cuarta parte de las organizaciones que habían participado tenían más de 50.000 empleados. En la parte compradora, la mitad tenía una plantilla de 10.000 o más, mientras que el tamaño de la empresa en el lado de la oferta era más variada.

La gran mayoría de los encuestados fueron ejecutivos de alto rango (como CEO, director de operaciones y director de información), directores, jefes, presidentes, vice presidentes, gerentes y especialistas. Hubo una división entre aquellos interesados en BPO (Outsourcing de Procesos de Negocios) e ITO (Outsourcing de Tecnologías de Información), con el servicio de atención al cliente, la FAO (Outsourcing de Finanzas y Contabilidad), HRO (Outsourcing de Recursos Humanos), KPO (Outsourcing Procesos de Conocimiento) y LPO (Outsourcing de Procesos Legales) también como objetivos primordiales.

Parte de este estudio fue el responder ¿Qué les motiva a tercerizar?, de manera general,

- el 35% de los encuestados eligió lograr ahorros de costos como la razón número uno para tercerizar,

- 23% escogieron la mejora de la experiencia gracias al proveedor, seguido por el
- 17% que eligió pasar a *as-a-service* (modelo de distribución de software donde el soporte lógico y los datos que maneja se alojan en servidores de una compañía de tecnologías de información y comunicación (TIC), a los que se accede vía Internet desde un cliente).

Coward (2016) también plantea que hay una serie de razones de por qué las organizaciones convencionales tercerizan:

- Aumentar la flexibilidad operacional,
- El acceso a nuevas habilidades y por supuesto,
- La reducción de costes.

Por primera vez, algunos de estos controladores se han convertido en menos dominantes, dando paso a prioridades más altas como la centralización en el cliente (desde el punto de vista de lo que quiere el cliente) y la excelencia tecnológica, en un mundo con dominio de demandantes / compradores.

1.2 Definiciones de Outsourcing

Podemos empezar definiendo el término de Outsourcing o Tercerización o Descentralización productiva como “la externalización de aquellas funciones que no se consideran competencias nucleares de la organización” (Handy, 2000, cp. Navarra, & Martínez, 2002) empleando el concepto nuclear como el conjunto de actividades o funciones de la misma. También se podría decir que es el uso de recursos exteriores a la empresa o estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas, para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades vitales para el cumplimiento de una misión.

La Tercerización podría definirse como la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía (Rothery & Robertson, 1997).

El Outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados. En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal por ello ofrece una solución óptima. Básicamente se trata de una modalidad, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de "parte del negocio" o de un servicio puntual dentro de ella. La compañía delega la gerencia y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo (Outsource), con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos, donde lo que interesa es si esto permite que la compañía siga siendo competitiva.

Outsourcing o Tercerización es una técnica innovadora de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener una mayor competitividad y resultados tangibles.

Para Froilán Barrios en un artículo publicado en El Nacional el 4 de Marzo de 2015, la Tercerización surgió como consecuencia de la crisis del modelo fordista de organización del trabajo, del surgimiento de nuevas tecnologías, de la reformulación del Estado de bienestar en el contexto de un mundo globalizado, que determinó entre otros un impacto en la disminución de los costos de trabajo, generando en América Latina hacia la década de los ochenta y 90’s una serie de reformas a los códigos laborales para adaptarse a las nuevas realidades, centrado en criterios de flexibilización para esos tiempos (Carballo Mena, 2016) Y de acuerdo al Dr. García Vara (2012) efectivamente Venezuela actualizó al año 2012 lo previsto en el convenio 198 de la Organización Internacional del Trabajo, suscrito por Venezuela de la llamada “Relación de Trabajo” en junio del 2006 colocándose al día sobre este aspecto

Ahora bien, esta técnica o modalidad se fundamenta en un proceso de gestión que implica cambios estructurales de la empresa en aspectos fundamentales tales como la cultura, procedimientos, sistemas, controles y tecnología cuyo objetivo es obtener mejores resultados concentrando todos los esfuerzos y energía de la empresa en la actividad principal. La importancia del Outsourcing radica en que esta pretende concentrar los esfuerzos de la compañía en las actividades principales del giro de negocios. De esta manera se pretende otorgar mayor valor agregado para los clientes y productos mediante una mayor agilidad y oportunidad en el manejo de los procesos, una reducción de los tiempos de procesamiento e inclusive, en la mayoría de los casos, una reducción de costos y de personal, así como una potencialización de los recursos humanos, manteniendo un nivel competitivo en el mercado laboral con niveles de salarios óptimos.

"La transferencia de una función o funciones comerciales internas, más cualquier activo asociado, a un proveedor externo o proveedores de servicios que ofrece un servicio definido durante un periodo específico de tiempo, a un precio acordado, si bien probablemente limitado" (Heywood, 2002, p. 27). Delegar responsabilidades y compromisos que no son inherentes a la esencia del negocio ha sido una constante en las organizaciones.

El Outsourcing puede asumir diversas formas según plantea Rosales (1996):

…[..]….”*Desde una subcontratación formalizada por períodos que superan el horizonte tradicional de uno o dos años, hasta una alianza estratégica o una fusión entre los contratantes, incluyendo la modalidad más conocida como Outsourcing que es la referida a contratos acordados para el suministro de bienes y servicios durante cinco o más años. Esta perspectiva permite describir las diferentes opciones que disponen las empresas para la contratación en el mercado de aquellas actividades que por diversas razones no pueden asumir directamente, lo cual posibilita precisar los retos gerenciales y de otra índole que deben enfrentarse*”. (p. 3)

Es importante destacar que ninguna organización es completamente autosuficiente, y que desde la llegada de la era moderna estas siempre han acudido a otras para obtener los

bienes y servicios que le son indispensables para su funcionamiento. (Esparragoza & Gómez, 1997)

El término Outsourcing o Tercerización o descentralización productiva se ha empleado en el mundo de los negocios para referirse a la práctica que lleva a cabo una empresa cuando adquiere un bien o un servicio de un proveedor, con el cual se establece una relación formal y de largo plazo. (Rosales, 1996)

El Outsourcing es un mecanismo para obtener nuevos diálogos, ideas, creatividad y potencial. El proveedor puede llegar a tener más libertad para lograr que las cosas se hagan, hacerlas mejor y más barato, y dar más satisfacción al cliente. Las políticas y frustraciones internas se reducen y la relación cliente – proveedor es benéfica ya que los socios tienen una causa común, y la gerencia puede poner más atención a las ventajas competitivas centrales. (Rothery & Robertson, 1997)

En este sentido, el Outsourcing o Tercerización "es la delegación total o parcial de un proceso interno a un especialista contratado. Esta posibilidad les permite a las empresas ser más flexibles en su estructura organizacional y optimizar su estructura de costos operativos". (Schneider, 2004, p. 33)

El Outsourcing o Tercerización se debe concebir como una responsabilidad compartida por el cliente y los proveedores externos de servicio. El esquema de esto implica una relación a largo plazo entre cliente y proveedor, donde se crea un compromiso del cual surge una alianza estratégica. (Schneider, 2004). A los efectos de la legislación actual venezolana, priva el principio de realidad sobre las formas, es decir no se podrá especificar en un contrato de servicios una responsabilidad compartida, ya que sería un fraude a la LOTTT si ello además encubre: una relación de trabajo único, subordinación a órdenes, libre uso del ingreso, un horario de cumplimiento de obligaciones, uso de recursos propios y/o dejados por el contratante. (García Vara, 2012)

El cliente aporta el compromiso de ofrecer al proveedor información clave y estratégica de su negocio para que este pueda realizar su trabajo, a cambio de que el proveedor u oferente del servicio de Outsourcing o Tercerización, aporte recursos, tecnología, tiempo, personal y esfuerzo para integrarse de manera total al proceso de su cliente y para de esta manera, poder crecer juntos.

Así el cliente puede concentrase en las actividades distintivas de la organización y puede confiar en que su relación con el proveedor u oferente del servicio de Outsourcing o Tercerización le permitirá incrementar el valor de su oferta gracias a una estructura de costos competitiva. (Schneider, 2004)

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. (Rivas, 2005)

Entendido desde la perspectiva de esta alianza estratégica, el Outsourcing o Tercerización se convierte en un medio para que las empresas se concentren en sus verdaderas áreas de trabajo y puedan acceder, de una manera operativamente eficaz, a otras especialidades desconocidas para ellas, a través de personal externo en dichos temas. Se puede decir que el Outsourcing o Tercerización es el medio idóneo para conseguir estructuras organizacionales ágiles [Lean Organization] y que les permite a las empresas, adaptarse a las nuevas exigencias de los mercados ayudando a mantenerse competitivas.

Esta Tercerización tiene sus condiciones, pues para que la relación sea sana, el proveedor u oferente no debe tener ninguna relación directa con la compañía que utiliza el Outsourcing, porque esa situación se puede interpretar como una posible sustitución de patrono, una simulación comercial de una relación laboral subyacente o lo que se denomina un Fraude laboral. El proveedor u oferente no debe tener ninguna inherencia ni accionaria ni de

responsabilidad directa, para que no haya lo que se llama el conflicto de intereses o lo que se denomina Grupo de empresa de manera antagónica, técnicamente hablando.

El Outsourcing o Tercerización, puede ser conceptualizado de diferentes maneras, pero si algo tiene en común sus distintas definiciones, es que, éste es una tendencia de flexibilización laboral, en el cual se busca colocar en manos de terceros, ciertos procesos o funciones. (Rodríguez & Vieira, 2006)

Para Coward (2016) los proveedores de servicios estarán contentos de saber que los compradores tienen la intención de ampliar el ámbito de la tercerización, ya que esto significa más negocios para ellos. No obstante, hay una ligera advertencia, los únicos proveedores que se beneficiarán son aquellos que entiendan plenamente cómo la industria está cambiando y lo que el cliente moderno está buscando. Esto significa que los mejores socios serán los que sepan cómo proporcionar el servicio centralizado en el cliente, que sean hábiles integradores de servicios poniendo la última tecnología a buen uso y manteniendo los datos de los clientes seguros. Éstas son las empresas que prosperarán en 2020, algunos de los grandes nombres de Outsourcing desaparecerán si no logran adaptarse antes de la próxima década.

Finalmente, hay que tomar en cuenta que los proveedores u oferentes de Outsourcing o Tercerización, hacen dinero a partir de cambios, y que lo único seguro para la mayoría de las organizaciones de hoy es que nada es seguro. (Rothery & Robertson, 1997)

1.3 Modalidades de Outsourcing o Tercerización o Descentralización Productiva

Las actividades que más se delegan en proveedores de Outsourcing o Tercerización son aquellas que se incluyen en las áreas de, Tecnología, Tecnología de información, Distribución y Logística, Recursos Humanos, Mercadeo y Ventas (Call-centers) Innovación y Desarrollo, Compras, Finanzas y Contabilidad, de acuerdo al criterio de Porter (1999) no medulares en o para las operaciones.

Para Rothery & Robertson (1997) las funciones que tradicionalmente se tercerizan pueden resumirse de la siguiente manera: Suministro de materiales y componentes, servicios generales (servicios de comedor, paisaje, seguridad), tecnología informática, consultoría y capacitación.

Este estudio se enfoca en la modalidad de Outsourcing o Tercerización en el área de Recurso Humanos, y las funciones que esta amerita, bien sea, reclutamiento y selección, administración de personal, compensación, adiestramiento, entre otras. Esta alianza estratégica entre proveedor – cliente, garantiza un servicio competente ayudando a que existan menores costos de operación a través de una acción conjunta y mutuamente dependiente. El servicio de Outsourcing o Tercerización ayuda a que los accionistas se desarrollen y se dediquen a los procesos medulares de la empresa, dejando las actividades importantes pero no esenciales a profesionales calificados, motivados y especializados en esas áreas.

El Outsourcing o Tercerización o Descentralización Productiva en Recursos Humanos en lo que compete Reclutamiento y Selección de Personal ayuda a seleccionar y evaluar personal de todos los niveles, con el propósito de contribuir a formar equipos coherentes en cada Organización que solicita el servicio de tercerizar; ayuda también a la Descripción y Valoración de Cargos contribuyendo con la Organización a constituir y/o mejorar su Estructura Organizacional elaborando el Manual Descriptivo de Cargos, con su respectiva Valoración y mantener de esta forma actualizado el Organigrama de cada Gerencia y Departamento. De este proceso se desprende también el levantamiento de información para conformar el tipo de adiestramiento que necesita cada trabajador y constituir el Proceso de Adiestramiento de la Organización.

El Outsourcing o Tercerización o Externalización o Descentralización Productiva a través del personal calificado que ofrece puede también contribuir al control administrativo de las Empresas con respecto al Instituto Venezolano de Seguro Social, reportes al Ministerio del Trabajo, relación mensual de cotizaciones a pagar por concepto de la Ley del Régimen Prestacional de Vivienda y Hábitat, pagos al INCES (deducciones de cursos, formación de los trabajadores), elaboración de Nóminas de Personal empleado y obrero, con sus respectivos

reportes que reflejan conceptos de asignaciones y deducciones, recibos de pago y carta de solicitud de transferencia bancaria.

Cálculo y actualización mensual de los pasivos laborales según la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras, vigente concerniente a los beneficios laborales (cálculo de utilidades, vacaciones, bono vacacional, prestación por antigüedad, intereses sobre prestaciones, entre otros), elaboración de liquidaciones al personal por terminación de la relación laboral, según las disposiciones contenidas en la DLOTTT vigente.

Esta relación a largo plazo entre proveedor - cliente, así como el grado de compromiso hacia la organización, hace que el oferente de Outsourcing o Tercerización sea más que unos prestadores de un servicio, sino un socio proactivo y generador de valor para la empresa y sus accionistas.

1.4 Riesgos del uso de Outsourcing o Tercerización o Descentralización Productiva

El Outsourcing o Tercerización, a pesar de ser una herramienta con grandes capacidades, puede producir ciertos riesgos para el negocio sino se aplica correctamente. (Rothery & Robertson, 1997)

Entre los aspectos a considerar vale destacar que es necesario un alto nivel de compromiso entre las partes, así como que el proveedor debe conocer en profundidad el negocio de su cliente y debe ser un experto en el servicio que va a prestar, además es indispensable que exista un idioma común de trabajo, con una definición clara de objetivos y sistemas precisos de medición de resultados. (Henao & Páez, 1998)

Rothery & Robertson (1997) plantean los siguientes riesgos latentes que se pueden presentar con el uso del servicio de Outsourcing o Tercerización:

1. *Nueva línea de negocios,* debido al continuo cambio del mercado existe la posibilidad de que se desarrolle nuevas técnicas y una nueva línea del negocio,

en caso de que esto ocurra, como se incorporará ésta en el contrato con el proveedor, cual es el costo que genera.

2. *Cambios en los negocios,* un cambio general en la dirección de un negocio podría significar que si se tuviera un costoso contrato de Outsourcing o Tercerización para un servicio y que ya no se va a necesitar, hace que caiga en una rutina que ya no se requiera cuando el fin en principio era lograr una mayor flexibilidad.

3. *Adquisiciones y fusiones,* se deben de tomar en cuenta estas posibilidades y poder así renegociar, por eso es importante que exista un contrato flexible entre las partes ya que si no existe esto, impediría a una compañía a deshacer una fusión de empresas, o la formación de fusiones.

4. *No calificar apropiadamente al proveedor por anticipado,* para así evitar los problemas que puede ocasionar la escogencia de un proveedor u oferente que no cuente con la experiencia y los conocimientos adecuados y necesarios.

5. *Personal y habilidades,* es de suma importancia antes de emprender el proceso de Outsourcing o Tercerización, desarrollar un estudio que permita conocer cuál es el personal que posee las habilidades requeridas y por tanto se deben conservar y cuál es el personal que representa un costo innecesario para la empresa y que por consiguiente debe obviarse.

6. *Aspecto legal,* para llevar a cabo el servicio de Outsourcing o Tercerización es indispensable conocer la legislación del país en que se piensa o se esté operando.

7. *La gente insatisfecha no va a trabajar,* las negociaciones de Outsourcing o Tercerización raras veces pueden mantenerse en secreto, lo cual implica tener que informar al personal acerca de lo que sucede, sin importar que tan pequeño

sea el porcentaje de personas afectadas, todos van a estar preocupados por los cambios y la incertidumbre e inquietudes sobre la seguridad del trabajo, lo cual genera que rindan al cien por ciento en las tareas a realizar.

8. *Como manejar el cambio en las relaciones,* el personal tiene dificultad para ajustarse a los cambios que generan tercerizar y necesitan tiempo para comprenderlos y manejarlos, ya que un día la relación es con un colega y el siguiente es con un proveedor motivado por intereses comerciales.

Adicionalmente, el Outsourcing o Tercerización o Externalización o Descentralización Productiva presenta el riesgo de perder el dominio de las actividades tercerizadas por descuido o deficiencia en la vigilancia, lo cual propicia contar con un personal no calificado ejecutando la labor, así mismo se cuenta con el peligro de que el oferente o proveedor pueda intentar de vender los conocimientos aprendidos del cliente o empresa a los competidores de este (Esparragoza & Gómez, 1997) o en todo caso por razones de súper vigilancia que afecte el deslinde planteado desde un comienzo, al establecer dependencia, inherencia, subordinación.

También podemos conseguir entre los riesgos del Outsourcing lo que nos presentan en el artículo *Ventajas y desventajas de tercerizar* de Lecuona, M (2013) donde nos plantea las siguientes desventajas:

- Para un funcionamiento sin fricciones exige entornos más cooperativos que la típica relación de proveedor-cliente.
- Puede afectar la confidencialidad.
- Puede llevar tiempo llegar a acuerdos claros sobre obligaciones y responsabilidades de cada parte.
- Puede perderse el control sobre el producto final y verse afectada la calidad.
- Puede requerir capacitación y actividades de integración regulares para mantener el trabajo en equipo.
- Requiere de un análisis costo-beneficio para evitar costos ocultos.

Por último cuando se practica el Outsourcing o Tercerización con varios proveedores con el fin de economizar gastos generales se consigue un enfoque fragmentado, que trae como consecuencias costos muy elevados y resultados poco eficientes. (Esparragoza & Gómez, 1997)

1.5 Beneficios del uso de Outsourcing o Tercerización o Descentralización Productiva

La aplicación del Outsourcing o Tercerización en algunas áreas de las organizaciones puede tener como beneficios que la alta gerencia centre su atención en las actividades medulares del negocio, permitiéndole flexibilizar su estructura con un dimensionamiento de recursos más eficaces, para así tener una ventaja competitiva basada en maximizar el rendimiento de los recursos internos al concentrar las inversiones y energías donde la empresa se desempeña mejor. (Esparragoza & Gómez, 1997)

Schneider (2004) plantea una serie de razones por las cuales se tiene que implementar el Outsourcing o Tercerización,

1. *Reduce y controla los costos operativos,* una de las herramientas básicas para el logro de la eficiencia operativa es el análisis de costos. En primer lugar, los estudios suelen demostrar que los costos operativos de una organización resultan ser, por lo general, extremadamente altos en comparación con los costos de contratar proveedores externos. En segundo lugar, en términos de gestión, resulta mucho más sencillo y económico identificar los costos de transacción con un proveedor u oferente de Outsourcing o Tercerización, explícitos en la negociación que se lleva a cabo con él, que identificar los costos de transacción internos, mucho de los cuales frecuentemente no se llegan a identificar.

2. *Permite el acceso a habilidades de clase mundial,* al contratar un proveedor especializado en determinados procesos, brinda la garantía de que tendrá los

mejores estándares de calidad. De este modo la organización no invierte tiempo ni dinero en busca de calidad en operaciones que carecen de un carácter distintivo para la misma, además la posibilidad de recurrir a los servicios de un proveedor especializado redunda en una mejor aplicación de la tecnología existente y en niveles de tarifas servicios realmente competitivos.

3. *Provee estabilidad en la gestión,* la contratación de un proveedor para determinada actividad ofrece un mayor control sobre el desempeño de la actividad a tercerizar y una mejor garantía respecto de su nivel de calidad.

4. *Libera recurso internos para otros propósitos,* el Outsourcing o Tercerización permite reasignar recursos humanos a otras funciones más estratégicas para la organización o empresa, y eso da lugar a una mayor flexibilidad de los costos y a mayores posibilidades de agregar valor en las actividades propias del negocio. Además libera a la empresa de la carga de mantener departamentos que no son parte de su *core business,* traduciéndose así en una mejor posición financiera para otros propósitos como el mantener o aumentar los niveles competitivos de la misma.

5. *Comparte el riesgo,* el proveedor u oferente de Outsourcing o Tercerización se convierte en socio estratégico ya que este internaliza las necesidades y compromisos del cliente, este hecho implica que ambos trabajan juntos en beneficio mutuo y ello permite a la administración de la organización, obtener un servicio de mayor productividad a un menor costo y donde el riesgo también se comparte ayudando a reducirlo ya que se contrata a un especialista para la realización de una actividad que antes llevaba a cabo un no especialista. Permitiendo un servicio de alta calidad en relación con las áreas en las que se quieren operar.

6. *Proporciona garantía de servicio,* durante la formación de un acuerdo de Outsourcing o Tercerización se especifican las expectativas de calidad del

servicio, mediante el cual el proveedor u oferente garantizará el resultado a cambio de un porcentaje del monto del contrato, ello significa claro está, en un incremento sustancial de la eficacia de un proceso determinado, además de contar con un proveedor de prestigio adecuadamente seleccionado.

7. *Mejora el enfoque estratégico de la organización*, dado que el objetivo es que la organización pueda dedicarse exclusivamente a las actividades distintivas de su negocio, la finalidad del Outsourcing o Tercerización es conseguir la adecuada ayuda externa que facilite incrementar el valor de su oferta al menor costo posible, logrando así importantes ventajas competitivas.

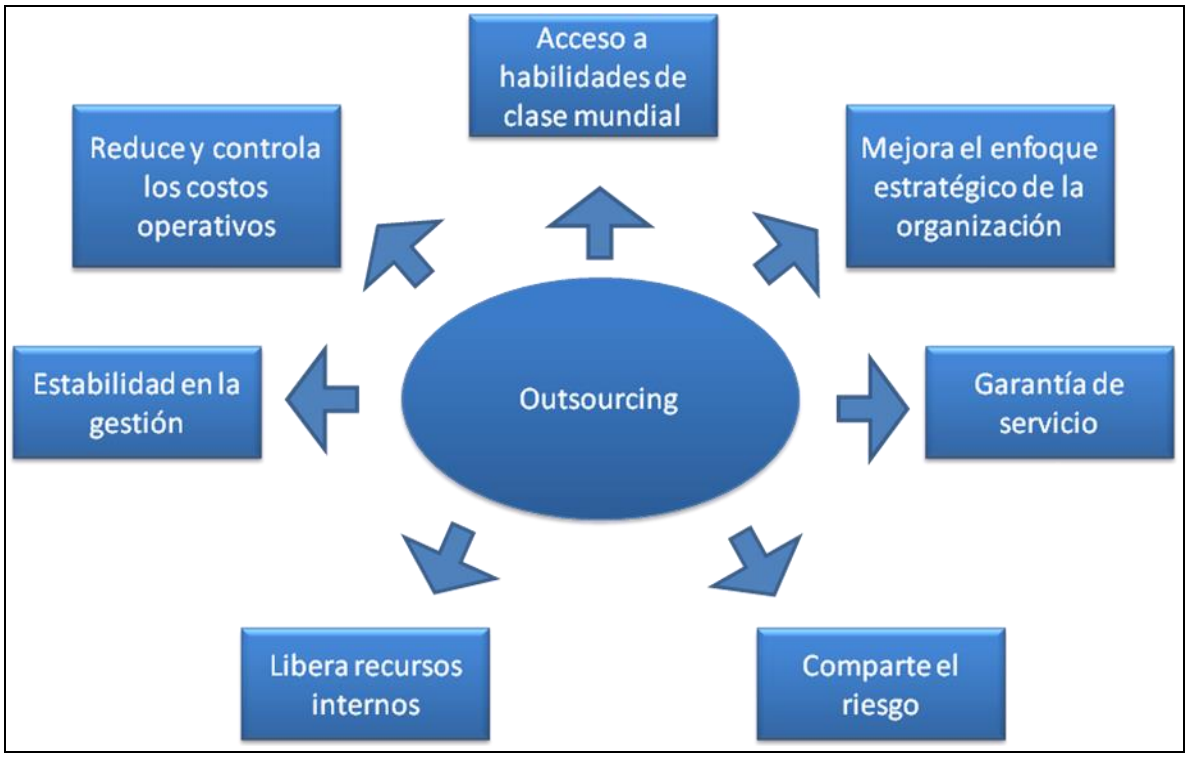

Gráfico 1. Fuente: (Schneider, B. (2004) Outsourcing: La Herramienta de Gestión que Revoluciona el mundo de los negocios. p. 56). Razones para implementar Outsourcing.

Adicionalmente, los beneficios o ventajas del Outsourcing o Tercerización se han mantenido a lo largo de los años, cambiando su forma más no su fondo. Prueba de esto lo podemos encontrar en el artículo de Lecuona, M (2013) donde nos plantea las siguientes ventajas:

- Da tiempo para enfocarse en las actividades vitales para el agregado de valor del negocio.
- Permite encontrar ayuda experta, de forma temporaria y sin compromisos a largo plazo.
- Para las empresas contratantes, el aporte de pequeñas empresas diversas resulta en mayor versatilidad y nuevas ideas que pueden faltarle internamente.
- El proceso de tercerizar resulta una base de lanzamiento para nuevas empresas, en muchos casos desprendidas de las grandes.
- Permite sumar esfuerzos, apoyándose en quienes ya hacen bien ciertas actividades.
- Permite ocupar menos espacio de trabajo.
- En muchos casos, se convierten en variables costos que de otra forma serían fijos.

En resumen, el ahorro de costos operativos y el incremento en el nivel de calidad de las actividades de la organización son algunas de las razones por las que se debe aplicar el Outsourcing o Tercerización, sin embargo estas no son las únicas.

Al ser la herramienta de gestión más rentable y eficaz para que la organización se centre solo en la actividad para la cual fue creada, el Outsourcing o Tercerización se convierte en un medio idóneo para generar mayores beneficios sin que la organización pierda por ello su capacidad para mantener la necesaria dedicación al cliente y optar por nuevos negocios. (Schneider, 2004)

En otras palabras, la redefinición del enfoque operativo de la empresa conduce directamente, si se le sabe aprovechar, a un rediseño de su enfoque estratégico, y eso puede llevar a la organización al desarrollo de ventajas competitivas y a la creación de valor agregado inimaginables antes de la aplicación del Outsourcing o Tercerización.

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 solo 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. (Rivas, 2005)

1.6 Metodología del Outsourcing o Tercerización o Descentralización Productiva

La metodología del Outsourcing o Tercerización es esencialmente la incorporación de una buena práctica – entre todas las mejores prácticas - en la toma de decisiones gerenciales. La decisión de tercerizar necesita estar sujeta a un proceso administrativo apropiado y no tomarse simplemente en base a decisiones financieras o técnicas.

Siguiendo la línea de Rothery & Robertson (1997) el proceso administrativo del Outsourcing o Tercerización debe desarrollarse por las siguientes fases: Fase 0 Inicio, Fase 1 Evaluación, Fase 2 Planeación, Fase 3 Contratación, Fase 4 Transición, Fase 5 Administración.

1. ***Fase 0 Inicio del Proyecto***, se identifica el alcance de lo que se está considerando para el Outsourcing. Establece los criterios, las marcas importantes iniciales y los factores "adelante/alto" para las decisiones iniciales. Asigna recursos para "poner la semilla" del proyecto. El tiempo de dos a cuatro semanas. Donde quién participa es el gerente ejecutivo o un miembro del consejo que esté patrocinando el estudio de factibilidad. Se entrega un documento que establece el alcance del proyecto y las cuestiones administrativas. Y por último se decide examinar o no los beneficios estratégicos.

2. ***Fase 1 Evaluación***, Examina la factibilidad del Outsourcing; define el alcance y los límites del proyecto e informa en qué grado el proyecto satisfará los criterios establecidos. En un tiempo de cuatro a seis semanas. Participa un pequeño equipo encabezado por el patrocinador, por lo menos un gerente de

una función (por ejemplo: de finanzas o recursos humanos), que no se vea personalmente afectado por el resultado de la evaluación. Se entrega un estudio de factibilidad o de otro tipo. Y se toma una decisión acerca de si se debe o no proceder a la etapa de planeación

3. ***Fase 2 Planeación Detallada***, establece los criterios para la licitación, define los detalles para los requisitos y prepara una lista breve de invitaciones para el concurso. En un tiempo de ocho a diez semanas. Participa el equipo formado durante la fase 1, más un representante de compras (o abastecimientos o contratos), del departamento jurídico y de recursos humanos, en caso de que no estén representados. Se entrega un plan para el proceso de licitación, incluyendo documentación para la licitación, descripción de los servicios, borradores de acuerdos del nivel de servicios y una estrategia para las negociaciones con los proveedores. Y se decide a quien se invita a concursar, bajo qué criterios y las medidas de desempeño.

4. ***Fase 3 Contratación***, selecciona a un contratista preferido como resultado de un proceso de licitación. Identifica a un proveedor de respaldo. Durante un tiempo de tres a cuatro meses. Participa el equipo central de la fase de planeación. Puede incluir asesores externos. Participarán contratistas potenciales y sus socios, se entrega invitación a concursar, acuerdos de nivel de servicios, los encabezados del acuerdo, contratos, plan para la transferencia del servicio al subcontratista. Y se decide la concesión del contrato, a quien, para que servicio, durante cuánto tiempo, con qué criterios de medición.

5. ***Fase 4 Transición del Nuevo Servicio***, establece los procedimientos para la administración de la función subcontratada, transfiere la responsabilidad formal de las operaciones personal y activos según se haya acordado. Durante un tiempo de dos a tres meses. Participa el equipo central y el gerente de función de la función subcontratada, recursos humanos, usuarios, gerencia y personal del proveedor. En donde se entrega un plan de transición, documentación de los

procedimientos de administración y revisión, entrega de la responsabilidad formal al subcontratista. Y se decide procedimientos de terminación, fecha de entrega del servicio.

6. ***Fase 5 Administración y Revisión***, revisa el contrato en forma regular, comparándolo contra los niveles de servicios acordados. Plantea las negociaciones para tomar en cuenta los cambios y requerimientos adicionales. Durante un tiempo de uno a cinco años, dependiendo de la duración del contrato. Normalmente es de tres a cinco años. Participa los representantes del Outsourcing o Tercerización responsable de la entrega del servicio, representantes de la función del usuario o cliente, responsables de la administración del contrato. Se entrega un servicio administrado, revisiones regulares y ausencia de sorpresas, se decide una verificación anual de la validez de la evaluación original. Y se toma una decisión sobre la continuación del contrato, y/o examinar alternativas. Actualmente - 2016 - en Venezuela la revisión de los contratos con los proveedores del servicio tercerizado se está realizando a los 6 meses o al año de contrato, esto debido al alto nivel de inflación y de otros factores económicos[5].

Hasta ahora es maravillas pero no hay elementos de contra de la aplicación de esta modalidad. La Profesora Tena Tena (2000) señala en su experiencia e investigación en España las siguientes contras que se evidencian:

1. Falta de formación o de programas en este sentido y en el desempeño correspondiente.
2. Remuneraciones temporales mediante contratas utilizando Empresas de Trabajo Temporal (ETT´s)
3. Poca o ninguna continuidad en materia de estabilidad y seguridad del Empleo
4. Así como las características psicológicas y percepción del conflicto por parte de los tercerizados vs los fijos, para llamarlos de alguna manera.

[5] Fuente: Entrevista con Jesusa Ramos Director Advisory - BPO Laboral de KPMG Venezuela.

5. Se orientan a captar jóvenes sin experiencia, a personas que tienen largo tiempo desempleadas o trabajadores con edad avanzada para ciertos oficios.
6. Bajo compromiso organizacional derivado de la precariedad del trabajo, los beneficios y el entrenamiento.
7. Admisión legal laboral – Caso España - de tener contratos en este sentido con un % alto de la plantilla, en esta situación temporal en vez de personas fijas a tiempo indeterminado.

Por otra parte en un estudio de postgrado de la licenciada Erika Moreno (2011) nos plantea que para lograr un buen resultado en el proceso de Outsourcing hay que considerar tres aspectos principales: la revisión de la estructura de la empresa, la determinación de las actividades a externalizar y la selección de los proveedores.

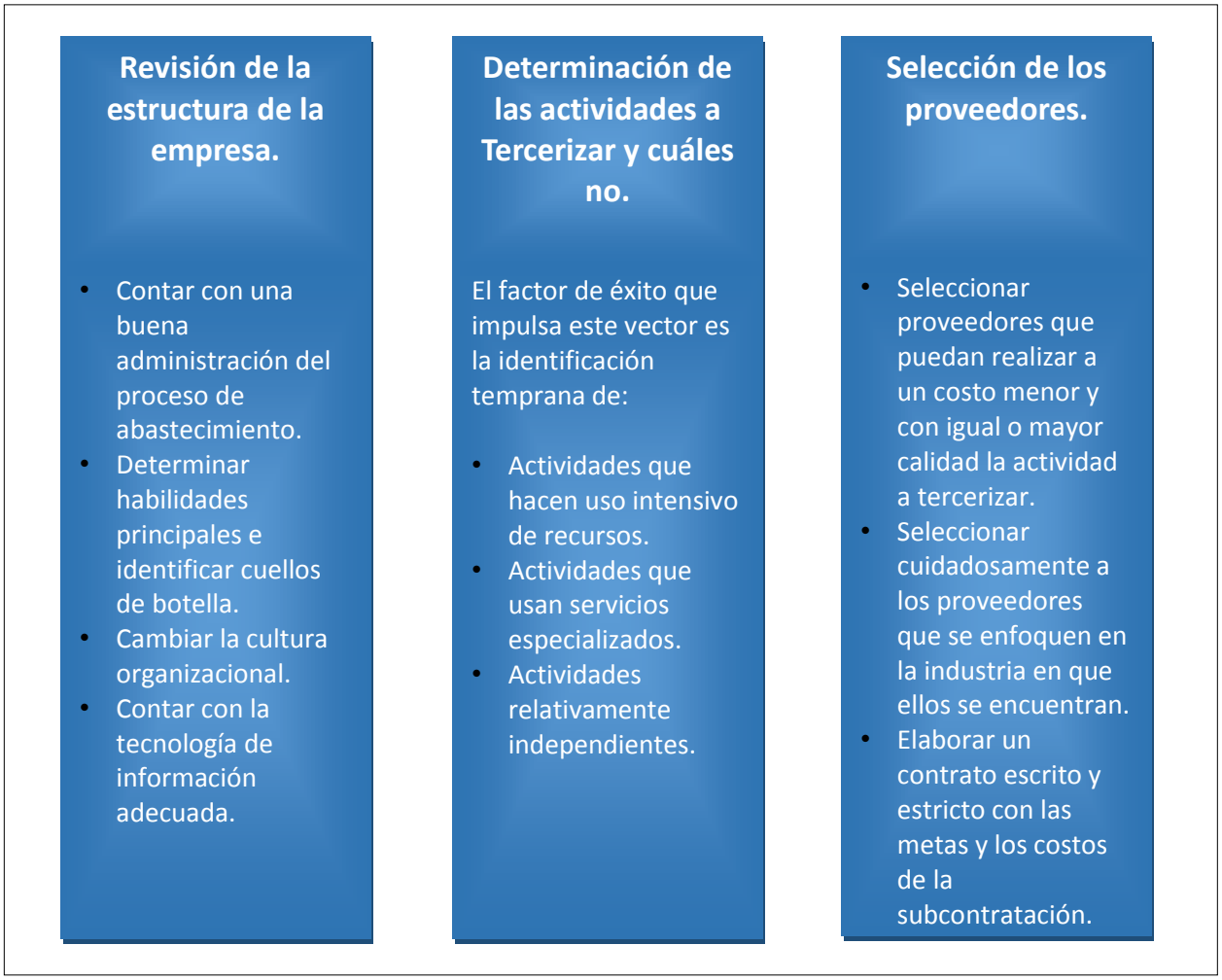

Gráfico 2. Fuente: (Moreno. (2011) Tesis de postgrado área de Ciencias Administrativas y de Gestión. Postgrado de Gerencia de Proyectos. Tesis: "Diseño de un plan de mejora basado en la gerencia del capital intelectual de las comunicaciones de los proyectos de tercerización. Caso de estudio: Banesco).

2. Competitividad.

La competitividad es un concepto relativo, muestra la posición comparativa de los sistemas (empresas, sectores, países) utilizando la misma medida de referencia. Se puede decir que es un concepto en desarrollo, no acabado y sujeto a muchas interpretaciones y formas de medición. Dependiendo de la dimensión a la que pertenezcan los sistemas organizativos, se utilizarán unos indicadores distintos para medirla.

En un mundo donde los países están cada vez más interconectados, no es posible escapar a la creciente competencia. Aislarse implica quedarse a la zaga y negar cualquier oportunidad de mejora ante los constantes cambios, los cuales se encuentran impulsados por la necesidad de incorporarnos a un mercado global que amerita mayor calidad, mayor eficiencia, mayor productividad en definitiva ser más competitivos.

2.1 Definiciones de Competitividad.

La competitividad empresarial u organizacional es comprendida como la capacidad que posee una empresa bienes y servicios igual o más eficaz o eficiencias que sus competidores, manteniendo un alto nivel de rentabilidad, como consecuencia del uso racional de sus recursos financieros, técnicos y especialmente humanos. (Briceño & Monasterio, 1995)

En definitiva, la competitividad empresarial requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo y tecnológico, y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden al que hay que cuidar.

Los competidores pueden tener diferentes puntos de vista sobre cuáles son los requerimientos que exige el mercado, para así promover nuevas oportunidades y riesgos diferentes, al igual que lo aceptable es que manejen diversas estrategias para reducir la incertidumbre y responder eficientemente a los cambios del medio ambiente.

Para ello, el primer paso consiste en determinar el campo de batalla, es decir, comprender a los clientes, a sus deseos y a sus necesidades, como una ventaja competitiva en los negocios. Los competidores, los productos y servicios competitivos, deben satisfacer todas las expectativas de los clientes. Por lo tanto, la primera investigación que toda organización debe encauzar para alcanzar el éxito, se trata en descubrir lo que los clientes realmente están comprando, qué tan bien satisfacen sus deseos y necesidades los productos y servicios que se ofrecen en el mercado, permitiendo así determinar la manera en que dichos productos y servicios puedan mejorarse para adquirir la llamada ventaja competitiva.

Igualmente, mejora los conocimientos sobre la forma en que los productos y las tecnologías nuevas pueden ayudar a sacar provecho de alguna deficiencia o de un deseo no satisfecho, y por ende, a convertir a la empresa en triunfadora.

La principal meta económica de una nación es producir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos. La capacidad de conseguirlo depende no de la amorfa noción de "competitividad" sino la productividad con que se emplean los recursos de una nación, (Porter 1999).

La productividad, pues, determina la competitividad. De acuerdo a Porter (1999) la definición de competitividad quedaría expresada en la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad.

Por tanto, competitividad es definida como la característica identificadora de una organización que contempla un precio ventajoso más un servicio de calidad, innovación, mejoramiento continuo y satisfacción del cliente. Y para ello hay que entender las fuerzas que se mueven de alguna manera en el mercado de pertenencia y de referencia.

2.2 Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva de una organización se define como la manera en que la compañía maneja y desarrolla sus actividades y funciones para crear una posición defendible ante sus competidores obteniendo un desempeño superior de calidad, costo y rendimiento.

Según Porter (1999), la clave para la formulación de la estrategia competitiva es analizar las fuentes de la fuerza estratégica de cada una de las organizaciones presentes en un mismo sector o rama de producción económica. El conocimiento de estas fuentes subyacentes de la presión competitiva, marca los puntos fuertes y débiles de la empresa, refuerza la posición en un sector industrial, aclara las áreas en donde los cambios de estrategia pueden

producir los mejores resultados y señala cuáles tendencias del sector industrial pueden alcanzar la máxima importancia, sea como oportunidades o como amenaza.

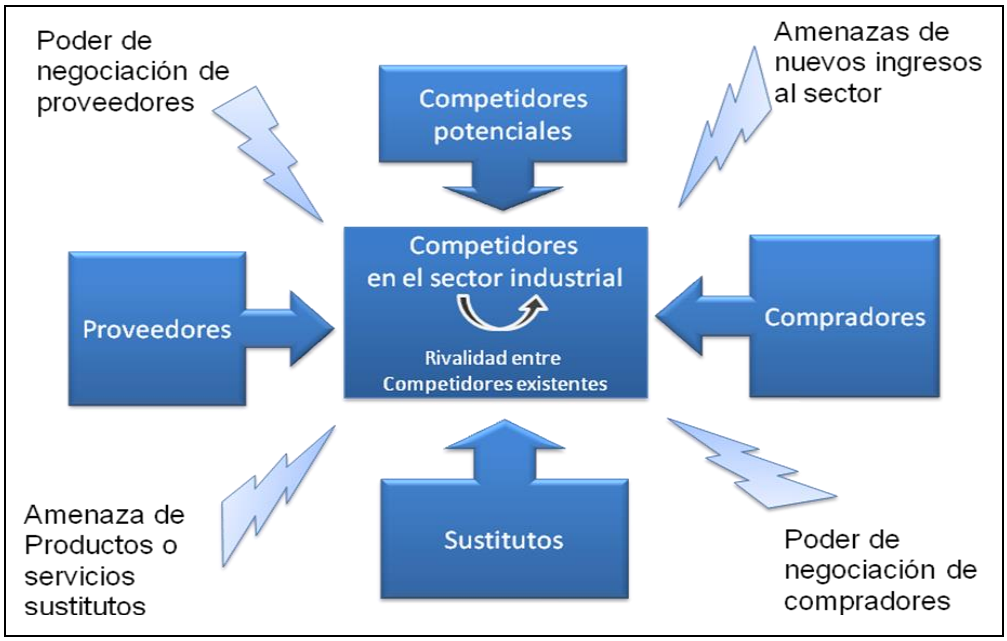

Gráfico 3. (Fuente: Porter, M. (1999) Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. p. 24). Las cinco fuerzas del mercado [5F].

Las cinco fuerzas competitivas (nuevos ingresos, rivalidad entre los actuales competidores, amenaza de sustitución, poder negociador de los compradores y poder negociador de los proveedores), reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores. Los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales son todos "competidores" para las empresas en un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia dependiendo de las circunstancias particulares. La competencia, en un sentido más amplio, podría denominarse rivalidad amplificada. (Porter, 1999).

Estas cinco fuerzas [5F] determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia. Por ejemplo, incluso una empresa con una posición fuerte en el mercado en un sector industrial en donde los competidores potenciales no constituyen una amenaza devengara bajos rendimientos si se enfrenta a un sustito superior, de costo más bajo. Aun si no existen sustitutos y está bloqueado

el ingreso, la intensa rivalidad entre los competidores existentes limita los rendimientos potenciales.

El caso extremo de “intensidad competitiva” en un sector industrial está determinado por la competencia perfecta de los economistas, en donde el ingreso es libre, las empresas existentes no tienen poder negociador con los proveedores y los clientes, y la rivalidad es desenfrenada debido a que las numerosas empresas y los productos son todos similares. A su vez, las fuerzas distintas adquieren relevancia al conformar la competencia en cada sector industrial. (Henao & Páez, 1998)

La estructura fundamental de un sector industrial, reflejada en el poder de las fuerzas determinantes, según Porter (1999), debe diferenciarse de los muchos factores a corto plazo que pueden afectar la competencia y la rentabilidad en forma transitoria. Por ejemplo, las fluctuaciones en las condiciones económicas durante el ciclo del negocio influyen en la rentabilidad a corto plazo de casi todas las empresas en muchos sectores industriales, al igual que la escasez de materia primas, huelgas aumentos repentinos en la demanda y similares. Aunque esos factores pueden tener una importancia táctica, el elemento central del análisis de la estructura de un sector industrial o “análisis estructural”, está en identificar las características básicas fundamentales de dicho sector industrial arraigadas en su entorno económico y tecnológico tales, que conforman el camino sobre el cual debe fijarse la estrategia competitiva. Cada una de las empresas tendrá puntos débiles y fuertes únicos al considerar la estructura de un sector industrial, y dicha estructura puede y cambia gradualmente con el tiempo.

Existen varias características de importancia económica y técnica que son relevantes para determinar cada fuerza competitiva, las cuales Porter (1999) las plantea de la siguiente manera:

1. *Amenaza de ingresos,* la formación de nuevas empresas en un sector industrial aportan capacidad adicional, deseo de obtener una participación en el mercado y con frecuencia recursos sustanciales. La amenaza de ingreso en un sector

industrial depende de las barreras que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores existentes. Las barreras para el ingreso son las siguientes:

1.1 Economía de escalas, esta se refiere a las reducciones en los costos unitarios de un producto u operación o función que entra en la elaboración de un producto.

1.2 Diferenciación del producto, esta quiere decir que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, debido a la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencia del producto o por ser el primero en el sector industrial.

1.3 Requisitos de capital, la necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingresos, en particular si se requiere el capital para publicidad riesgosa o agresiva, en investigación y desarrollo, instalaciones de producto, inventario o para cubrir las pérdidas iniciales.

1.4 Costos ambientales, esta se da por la presencia de costos cambiantes al estar el comprador cambiando de proveedor, lo cual incluye costos de reentrenamiento del empleado, costo de nuevo equipo auxiliar, rediseño del producto entre otros.

1.5 Acceso a los canales de distribución, la nueva empresa debe persuadir a los canales lógicos de distribución para que acepten su producto mediante reducción de precios, asignaciones para publicidad compartida y similares, compitiendo así contra las empresas ya establecidas, pero generando una reducción de las utilidades.

1.6 Política gubernamental, el gobierno puede limitar o incluso impedir el ingreso a industrias con controles tales como los requisitos de licencia,

normas sobre la contaminación del aire y agua y limitaciones a acceso a materias primas.

1.7 Reacción esperada, se refiere a las expectativas de las empresas de nuevo ingreso respecto a la reacción de los competidores existentes, en donde se espera que estos respondan de manera energética para hacer difícil al que ingresa su permanencia en el sector.

1.8 Estructura de precios baja como un sugerente al ingreso, la empresa de nuevo ingreso tenderán a tener unos precios por debajo del nivel de las empresas ya existentes en el mercado, lo cual permitiría pronosticar utilidades superiores al promedio al momento de entrar.

2. *Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes,* la rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores siente la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición, en la mayor parte de los sectores industriales, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se puede incitar a los esfuerzos de contrarrestar el movimiento es decir las empresas son "mutuamente dependientes". Este patrón de acción y reacción puede o no dejar a la empresa iniciadora y al sector industrial en general en mejor posición, incluso cuando el número de empresas es numeroso, la posible rebeldía es grande y por lo general algunas empresas creen que pueden hacer jugadas sin que se noten. Los factores que determinan la intensidad de la rivalidad competitiva pueden cambiar y cambian, un ejemplo muy común es el cambio en el desarrollo del sector industrial producido por la madurez del mismo.

3. *Presión de productos sustitutos,* todas las empresas en un sector industrial están compitiendo en un sentido general con empresas que producen artículos sustitutos, estos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un topo sobre los precios que las empresas pueden cargar

rentablemente. La identificación de los productos sustitutos es cosa de buscar otros productos que puedan desempeñar la misma función que el producto ya establecido. Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial o los producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos.

4. *Poder negociador de los compradores,* los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos. Un grupo de compradores es poderoso si concurren en las siguientes circunstancias: 1) está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor, 2) las materias primas que compra el sector industrial representan una fracción importante de los costos o compras del comprador, 3) los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no diferenciados, 4) devenga bajas utilidades, 5) el comprador tiene información total.

5. *Poder de negociación de los proveedores,* el poder que ejercen los proveedores sobre los que participan en un sector industrial es de amenaza con elevar los precios o reducir la cantidad de productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de costo con sus propios precios. Un grupo de proveedores es poderoso si concurre en: 1) que este dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende, 2) que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en un sector industrial, 3) que la empresa no es un cliente importante del grupo de proveedores, 4) que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador, 5) que los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieren costos por cambio de proveedor.

La Competitividad se encuentra de esta forma inmersa y estrechamente vinculada al cambio tanto externo que ocurre fuera de la empresa, y que escapan a su control inmediato, así como a los cambios internos ligados a los requerimientos de capital, filosofía empresarial y de personal entre otros. (Briceño & Monasterio, 1995).

2.3 Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo una empresa como un todo, radica en muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación. (Porter, 1998).

A la larga, las empresas alcanzan el éxito con relación a sus competidores logrando ciertas ventajas competitivas que la diferencia, y que son defendibles, conocidas como el liderazgo en costos, calidad en rendimiento, fama en utilización de tecnología y respetabilidad de la marca. (Henao & Páez, 1998).

Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, puede disgregarse a través de una herramienta básica planteada por Porter (1998) llamada la cadena de valor. Esta muestra las actividades estratégicas relevantes que sirven para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales para la empresa.

Las cadenas de valor de las empresas en un sector industrial difieren, reflejando sus historias, estrategias, y éxitos en implementación. Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. El nivel relevante para la construcción de una cadena de valor son las actividades de una empresa para un sector industrial particular, diferenciándola de la competencia. Las diferencias entre las cadenas de valor de los competidores son una fuente clave de ventaja competitiva.

La cadena despliega el valor de importancia para la empresa, y consiste de las actividades de valor y el margen; el primero son las actividades distintas físicas y tecnológicas que desempeña la empresa, estos son los tabiques por medio de los cuales una empresa crea un producto valioso para sus compradores generando así ventaja competitiva, el margen por su parte es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. (Porter, 1998).

Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades primarias, las cuales están implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador; por otro lado tenemos las actividades de apoyo, las cuales sustentan las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos, y varias funciones de toda la empresa.

Según Porter (1998) la identificación de las actividades de valor requiere el aislamiento de las actividades que son estratégicas y tecnológicamente distintas, por eso existe una diferenciación en las actividades y se plantean a continuación:

1. *Actividades Primarias:*

   1.1 Logística Interna, las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, control de inventario, programación de vehículos y retorno de proveedores.

   1.2 Operaciones, son las actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.

   1.3 Logística Externa, son las actividades relacionadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

1.4 *Mercadotecnia y Ventas,* tiene que ver con las actividades de proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto, como publicidad, promoción fuerza de ventas, cuotas, selecciones de canal, relaciones de canal y precio.

1.5 *Servicio,* actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

2. *Actividades de Apoyo:*

2.1 *Abastecimiento,* esta se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí. Los insumos comprados incluyen materias primas, provisiones, y otros artículos de consumo, así como activos por ejemplo maquinaria, equipos de laboratorio, equipos de oficina y edificios. El abastecimiento tiende a esparcirse en toda la empresa, algunos artículos, como la materia prima se compran por el tradicional departamento de compras, mientras que otros son comprados por los gerentes de planta (máquinas), gerentes de oficina (ayuda temporal), vendedores (comida y alojamiento) y aún por el jefe ejecutivo (consultoría estratégica).

2.2 *Desarrollo de Tecnología,* cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimiento (know how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. El conjunto de tecnologías empleadas en las empresas es muy amplio, yendo desde el uso de aquellas para preparar documentos y transportar bienes a aquellas tecnologías representadas en el producto mismo. El desarrollo de la tecnología consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso, apoyando a muchas de las diferentes tecnologías encontradas en las actividades de valor, incluyendo áreas como tecnología de telecomunicaciones para el sistema de entrada de pedidos, o la

automatización de la oficina para el departamento de contabilidad. El desarrollo de tecnología es importante para la ventaja competitiva en todos los sectores industriales, siendo la clave en algunas.

2.3 Administración de Recursos Humanos, trata sobre las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos del personal. Respalda tanto las actividades primarias como las de apoyo. La administración de recursos humanos afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel en determinar las habilidades y motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar. El tener una metodología profundamente comprendida en toda la empresa no sólo hace los compromisos más efectivos, sino que facilita grandemente el servicio de clientes nacionales o multinacionales.

2.4 Infraestructura de la Empresa, esta consiste de varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. La infraestructura apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales. La infraestructura de la empresa se considera algunas veces sólo como general pero puede ser una fuente poderosa de ventaja competitiva.

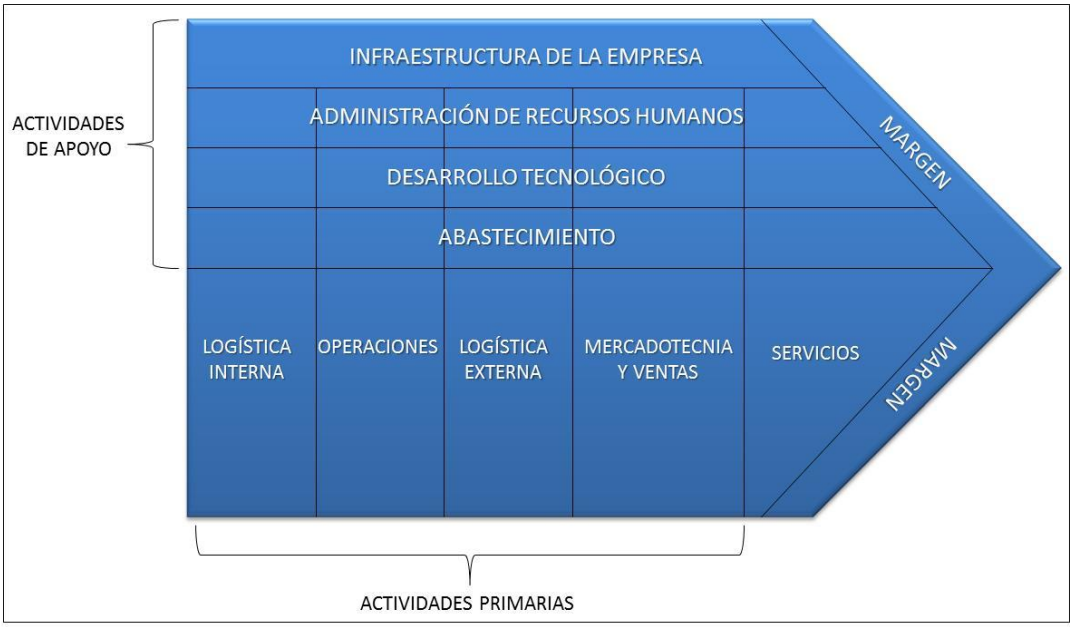

Gráfico 4. (Fuente: Porter, M. (1998) Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. p. 55). La cadena de valor.

2.4 El Diamante de Porter

De acuerdo a Francés (2001) referido por Vargas (2005) la competitividad se define como la capacidad de un sector para colocar exitosamente sus productos en el mercado internacional en condiciones de libre competencia. Los sectores pueden ser entendidos como el conjunto de empresas que lo constituyen, junto con las organizaciones educativas, de investigación y de servicios vinculados a ellas. Las características de los sectores nacionales que los hacen más competitivos que sus semejantes de otras naciones se denominan ventajas competitivas; y los determinantes de la competitividad son el conjunto de factores del entorno nacional.

Los determinantes de la competitividad son presentados en el Modelo del Diamante de Porter el cual presenta cuatro grupos principales y dos determinantes secundarios.

Según Morffe (2013) los cuatro grupos principales son:

1- *Condiciones de los factores*. Este determinante se refiere a la posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado. La ventaja competitiva más significativa y sustentable se produce cuando una nación cuenta con los factores necesarios para competir (puede ser heredado, descubierto o creado) en un sector en particular y dichos factores son, a la vez, avanzados y especializados.

2- *Condiciones de la demanda*. Se refiere concretamente a la naturaleza de la demanda interna de los productos o servicios que el sector produce. Para Porter los países logran ventaja competitiva en los sectores o segmentos donde la demanda interna brinda a las empresas locales un conocimiento de las necesidades del comprador mejor que la que pueden tener sus rivales extranjeros.

3- *Sectores afines y de apoyo*. Este determinante alude de manera directa a la presencia o ausencia en la nación de proveedores y sectores afines cuya interacción influye para que el sector sea internacionalmente competitivo. Este determinante genera lo que Porter denomina ***clusters*** de empresas competitivas, los cuales surgen de la relación cooperativa entre diferentes industrias vertical u horizontalmente relacionadas.

4- *Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.* Esto corresponde a las condiciones vigentes en el país respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las empresas de un sector, así como la naturaleza de la rivalidad existente entre ellas. Cuando la rivalidad interna entre las industrias es intensa, estas se ven obligadas a competir de forma más agresiva e innovadora, adoptando en consecuencia una actitud global. Por ello, cuando se da una mayor rivalidad, las empresas tienden a expandirse a otros mercados con mayor prontitud que en aquellos países donde esta situación no existe.

Los dos determinantes secundarios son:

1- *Acontecimientos casuales*: Lo que caracteriza a esta variable es que está fuera del control de las empresas (y normalmente fuera también del control del gobierno del país en cuestión). Frecuentemente estos elementos fortuitos están asociados a nuevos inventos, perfeccionamientos en las tecnologías básicas, acontecimientos políticos externos y cambios sensibles en la demanda de los mercados extranjeros. La acción individual o combinada de estos factores produce impactos que pueden alterar y dar nueva forma a la estructura del sector, brindando la oportunidad de que empresas de una nación foránea ocupen los puestos de las empresas locales.

2- *Acción del Gobierno:* El segundo elemento cuya acción es importante para la competitividad de las empresas pertenecientes a determinados sectores es la acción del gobierno. Las políticas económicas, así como las decisiones y actuaciones de carácter gubernamental pueden mejorar o deteriorar la ventaja nacional. Todo lo anterior queda perfectamente ilustrado a través de los desequilibrios macroeconómicos que vivimos en Venezuela actualmente y que están afectando a los diferentes sectores industriales en relación a su capacidad de atender la demanda nacional de bienes y servicios.

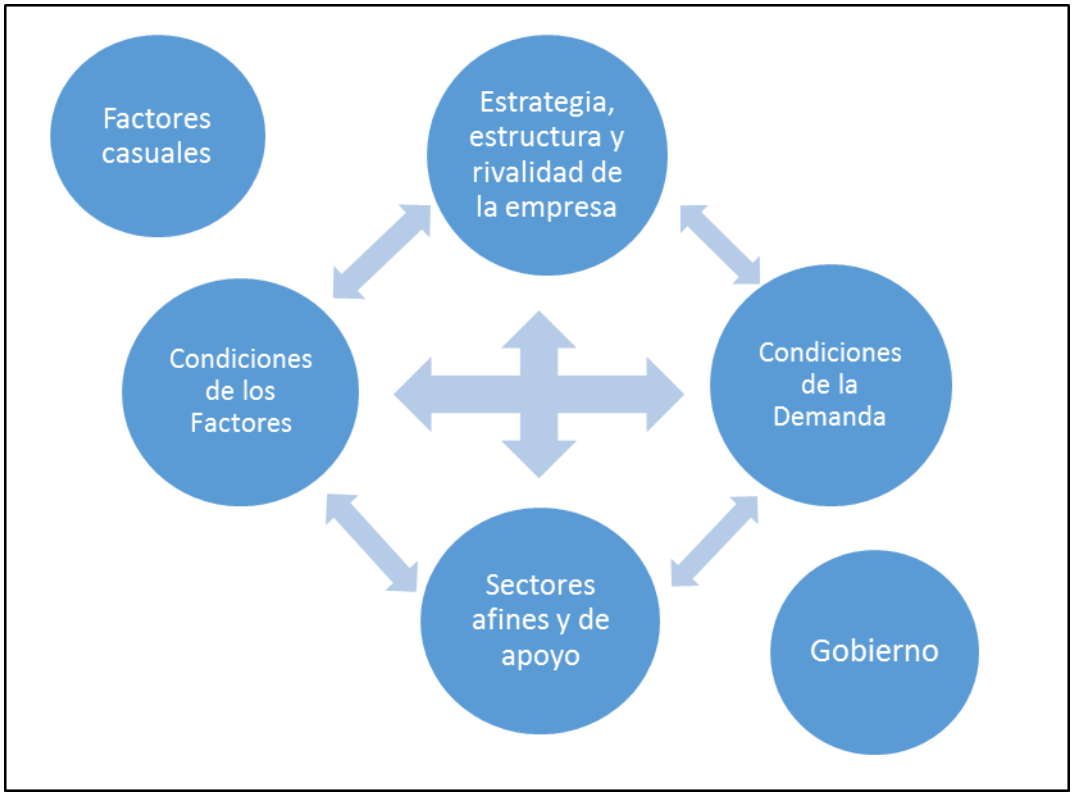

Gráfico 5. (Fuente: Porter, M. (1998). La ventaja Competitiva de las Naciones. Modelo del Diamante de Porter.

Hoy en día en Venezuela uno de los factores que más determina la Competitividad de una empresa en el mercado es el sistema de Compensación y Beneficio que tenga. Una buena administración de Recursos Humanos debería orientarse a la satisfacción de los empleados en este tema, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

La compensación es el conjunto de retribuciones, pagos o reconocimientos que recibe el trabajador financiero o no financiero. Esta retribución es según Chiavenato (1999) "el dinero o su equivalente pagado por el empleador a empleado en función del cargo que éste ejerce y de los servicios que presta durante determinado período."

La compensación constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y esfuerzo, y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una

equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas ente el empleado y el empleador. (Blanco & Segredo, 2000)

3. Marco Legal de Venezuela

En Venezuela han existido desde hace décadas diversas formas de relación laboral, una de ellas estaba representada por las denominadas empresas de trabajo temporal (ETT) definidas por Bencomo y Rojas (2007) como "Aquella empresa cuya actividad consiste en colocar a disposición de otra empresa (Empresa Usuaria) con carácter temporal, trabajadores contratados por la misma. En el trabajo temporal se produce siempre una triple relación. Aquella que se produce la ETT y el trabajador (Relación Laboral); la que se establece entre la ETT y la Empresa Usuaria (Relación Mercantil) y la existente entre la Empresa Usuaria y el propio trabajador, que es una relación de funcionamiento" (p.310).

Por otra parte la naturaleza jurídica de las empresas de trabajo temporal estuvo contenida en el Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo (RLOT) del 20 de enero de 1999 al tiempo que la Ley Orgánica del Trabajo vigente para ese momento, regulaba la figura del intermediario así como del contratista, estableciendo la responsabilidad jurídica de cada uno. El artículo 23 de dicho Reglamento define a la ETT como la empresa cuyo objeto es colocar de manera temporal a disposición del beneficiario, trabajadores contratados por esta. Como antes lo señaló el Dr. García Vara (2012), Venezuela había suscrito en el 2006 la Recomendación sobre la Relación de Trabajo y ese mismo año la suscribió, iniciativa que arrancó en el 2003 con la 91 conferencia anual de la OIT. p. 115 – 116.

Cabe señalar en el mismo orden de ideas que en el año de 2005 en la República Bolivariana de Venezuela de acuerdo a la Gaceta Oficial N° 38.236, del 26 de Julio, se sanciona la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) y de acuerdo a su Disposición Derogatoria Tercera, fueron eliminadas expresamente las Empresas de Trabajo Temporal y la naturaleza jurídica de las existentes fue cambiada, con lo cual al ser derogado los artículos 23, 24, 25, 26, 27 y 28 del RLOT (1999) que planteaban la figura de la empresa de trabajo temporal. En este año y los siguientes se

produjeron una serie de consecuencias jurídicas por ser catalogadas las ETT como intermediarias y de esta forma el beneficiario de la obra debía responder solidariamente ante los trabajadores contratados por la Empresa de Trabajo Temporal. (Briceño, 2013).

Para el año 2012 con la nueva Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras se señala en el artículo 47 que la Tercerización es "la simulación o fraude cometido por patronos o patronas en general, con el propósito de desvirtuar, desconocer u obstaculizar la aplicación de la legislación laboral. Los órganos administrativos o judiciales con competencia en materia laboral, establecerán la responsabilidad que corresponda a los patronos o patronas en caso de simulación o fraude laboral, conforme a esta Ley".

Sin embargo, en un artículo publicado por el periódico El Nacional en el cuerpo de Economía el 17 de Octubre de 2014, se señaló que "pese a que la Ley Orgánica del Trabajo Trabajadores y Trabajadoras prohíbe la Tercerización o cualquier tipo de fórmula de contratación la cual permita al patrono cometer fraude laboral, el gobierno ha sido reincidente en esta práctica que afecta aproximadamente a 300.000 trabajadores, advirtieron dirigentes sindicales". Esta problemática abarca en su mayoría a todos los sectores públicos, tal como indica "Pablo Zambrano, del sindicato de la salud, que en ese sector 60.000 trabajadores, entre enfermeras, camareras, médicos, bioanalistas, farmacéuticos, entre otros, están tercerizados mediante la figura de suplentes y que desde hace 10 y 14 años realizan labores del personal fijo. Además, no están en el contrato colectivo".

"La LOTTT dio tres años —el plazo venció en mayo de 2015— a los empleadores para pasar a la nómina fija a los tercerizados. En el sector público ese proceso ha sido muy lento y en algunos sectores prácticamente no se han hecho esfuerzos, pese al recordatorio constante de los sindicatos", agregó Zambrano para el diario El Nacional (Octubre 2014).

Adicional, el directivo del sindicato de la salud indicó que "los trabajadores tercerizados del sector público están excluidos de la contratación colectiva y, además, ganan fundamentalmente el salario mínimo y no les reconocen primas ni otras compensaciones. Explicó que algunos organismos no reconocen el derecho a la jubilación, no cancelan las

prestaciones sociales y tampoco cotizan al Seguro Social para optar a la pensión de vejez". En todo sentido, un trabajo precario, en un informe de la OIT llamado *Perspectivas sociales y laborales en el mundo* mencionan que "frente al aumento de la precariedad en el mercado de trabajo que afecta a una gran parte de los trabajadores del mundo, se amplía la brecha entre aumento de la productividad en relación con los salarios". (OIT, 2015)

También, en el artículo los sindicatos indican que los empleados tercerizados quedan excluidos de los beneficios que puedan tener por convención colectiva, como lo afirma el sindicalista Elio Palacio "los tercerizados de Corpoelec ganan sueldo mínimo" y el dirigente Iván Freites (El Nacional, 2014) afirma que los de la industria petrolera no tienen la vivienda, salud y jubilación del contrato colectivo.

En un artículo publicado en La Patilla el 19 de Febrero de 2015 se hace referencia a que la esclavitud moderna es la Tercerización, esto debido a declaración del director principal del Movimiento Bolívar, y trabajador de la empresa Sidor, el señor José Pinto, quien fue parte del primer lote de trabajadores que absorbió la empresa siderúrgica antes de que el presidente Chávez promulgará el articulo 47 y 48 donde "elimina" la figura de tercerizados. Pinto dice "Si en este país, los afectos al gobierno hablan de tanto socialismo, como se explica la situación que estamos viviendo en Sidor y en las empresas con los tercerizados y por otro lado con la violación de la autonomía sindical y el derecho de los trabajadores, un caso palpable de esto es el caso de los tres compañeros sidoristas que aún están presos; le hacemos un llamado a aquellos que promulgan el legado de Chávez para que se quiten la máscara y dejen de hacerlo, porque es una falsedad lo que ellos realmente están haciendo"

El dirigente aseguró que la única manera de que se haga efectivo antes del primero de mayo el tema de los tercerizados es "saliendo a la calle", "aquí uno intenta ir por la vía más correcta y legal para hacer las cosas y no respetan. Para este tipo de acciones tanto el movimiento estudiantil y la sociedad civil de Guayana se tiene que unir, ya que esta es una problemática que afecta a todos los sectores indistintamente de su pensamiento político, "hay que hacer respetar la Constitución de este país y sobre todo hay que hacer valer la LOTTT" aseguro el trabajador.

Ante la cercanía del plazo para acabar con la Tercerización en las empresas del país, algunos sindicalistas privados disienten sobre la aplicación de la norma por parte de los patronos para ajustarse en el lapso establecido.

En un artículo del diario El Mundo Economía y Negocios publicado el 02 de marzo de 2015 el diputado Oswaldo Vera, presidente de la Comisión de Desarrollo Social Integral de la Asamblea Nacional, enfatizó que "antes de 1º de mayo de este año no debe existir ni un solo trabajador tercerizado", en alusión al cumplimiento de la norma. Vera, quien también es miembro del Consejo Superior del Trabajo, instancia que se creó tras la aprobación de la ley en 2012, aseveró que "a los patronos se les dio el tiempo suficiente para que procedieran a eliminar la Tercerización en sus centros de trabajo". Recordó que las empresas públicas o privadas, podrán ser sancionadas si continúan en mora. No obstante, Oswaldo Vera adelantó que en este sentido, hay expectativa por los anuncios que pudiera hacer el presidente Nicolás Maduro el próximo 1º de mayo, en el marco de Día del Trabajador, "para reforzar la medida".

Desde el sector de los trabajadores, el presidente de la Federación de la Industria Eléctrica de Venezuela (Fetraelec), afirmó Ángel Navas que aspiran que antes de que se cumpla el lapso para la eliminación de la Tercerización, la Corporación Eléctrica haya ingresado a la nómina al menos a los 2 mil trabajadores que ya están censados y esperan para ingresar como personal de Corpoelec. "Estos dos mil trabajadores ya fueron reconocidos como tercerizados, pero hay otro grupo de más de mil trabajadores a nivel nacional que aún Corpoelec no los reconoce porque dice que no intervienen en actividades directas ni neurálgicas de la industria. Nosotros desde el sindicato, sí lo creemos porque son mecánicos, operarios en general, que aunque pertenecen a una empresa contratista, trabajan en plantas de la corporación que aún no se han cerrado". Navas puntualizó que no han cesado las negociaciones con la con la estatal, pues "deben reconocer a estos trabajadores, porque sería un fraude a la ley no darles ingreso, pues están en desventaja al estar por debajo de los beneficios que otorga Corpoelec".

En otro artículo también extraído del diario El Mundo Economía y Negocios de fecha 04 de marzo de 2015, el presidente del Sindicato Nacional de Alimentos, Cerveceras,

Licoreras, y Vinícolas (Sintracerliv) Frank Quijada, considera que si los patrones ponen empeño podrán cumplir con la normativa que prohíbe la Tercerización para el venidero mes de mayo, reseña que hace en el Periódico el Mundo. “Todavía hay mucha Tercerización… Ningún empleador está pasando a los trabajadores a la nómina, han tenido que ir a la Inspectoría de Trabajo a demostrar que son tercerizados”, agregó. Quijada aseveró que la Inspectoría del Trabajo está realizando las investigaciones pertinentes para introducir demandas de Tercerización, pero considera que la situación “no debería llegar hasta allá sino que los patronos deberían reunirse con los empleados, ya que todos los que están inmersos en el proceso productivo deben ser absorbidos por la empresa”, añadió.

Por su parte, Pablo Castro (+), presidente de la Federación Nacional de Trabajadores de la Industria de las Bebidas (Fentribeb), explicó que al momento en que se produce la reforma de la Ley Orgánica del Trabajo las compañías empezaron a adecuarse al instrumento legal. “La mayoría dieron por cortado los sistemas de contratación de personal con empresas, solamente las usan para casos muy especiales como vacaciones o faltas temporales en el sector privado”. Por lo que aseveró que en la mayoría de las empresas privadas han disminuido considerablemente los tercerizados y puntualizó que hay empresas que subcontratan ahora solamente para cubrir vacantes o promociones especiales que son trabajos temporales.

La Tercerización se ha promovido como política pública de empleo para atender el flagelo del desempleo, siempre y cuando no sea utilizada como fraude laboral para evadir las leyes laborales de un país. Por tanto, tacharla como delito es un desconocimiento de la realidad mundial del trabajo, de hecho es la práctica preferida en el proceso de privatización más agresivo en la historia del capitalismo como lo ha sido la apertura de la república comunista China, asegura Froilán Barrios en artículo publicado en el diario el Nacional el 4 de Marzo de 2015. Con la aprobación en la CRBV del artículo 94 donde se prohíbe el fraude laboral, se pretende proteger al trabajador en Venezuela contra empresarios públicos y privados que manipulan modelos laborales para flexibilizar la relación laboral, evitar los contratos colectivos e incluso las leyes laborales para abaratar la mano de obra y finalmente precarizar la relación de trabajo. (Barrios, 2015)

En un artículo publicado el 05 de Junio de 2015 en el diario El Carabobeño realizado por la reportera Dayrí Blanco, presenta un caso de la empresa de telecomunicaciones CANTV donde denuncian que no es cierto que se eliminó la Tercerización como fue anunciado en cadena nacional por el presidente de la institución, Manuel Fernández, y el mandatario Nicolás Maduro, declaran que aún más de cuatro mil trabajadores de la estatal en todo el país están bajo esa figura que violenta la Ley del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras. De ese número, 390 laboran en Carabobo y protestaron la mañana del viernes en las puertas de la Inspectoría Cesar Pipo Arteaga.

Se trata de quienes realizan labores de reparación de averías y fallas técnicas. "Somos parte inherente a la función primordial de la compañía. Nosotros movemos la fibra nacional, como dice el eslogan, y nos sentimos burlados", exclamó Javier Castillo, técnico especializado para el diario El Carabobeño. Son siete cooperativas las que contratan a los tercerizados de CANTV en la región. Transflete con 80 afectados, Hermanos de Venezuela con 70, Mancotel con 68, Tecnitel RL con 64, Comunicaciones Globales con 58 y TL Telecomunicaciones con 50.

La finalización del plazo de tres años que otorgó la LOTTT para eliminar la figura de la Tercerización ha llevado a una serie de debates en especial en las empresas del sector público que es donde existe el mayor número de tercerizados en el país, un caso de estos lo podemos leer en un artículo publicado por Froilán Barrios en el Diario el Nacional el 08 de Julio de 2015 y se presenta con el Ministerio del Poder Popular para la Energía Eléctrica y CORPOELEC quienes han acordado convenios con la finalidad de garantizar un servicio eléctrico óptimo y disminuir interrupciones derivadas por vegetación sobre las líneas, la Gerencia Operativa de Distribución y Comercialización de la mano con la Milicia Bolivariana, avanza en la ejecución del Plan de Pica y Poda en las líneas de distribución, como parte del plan de acción que adelanta el Gobierno Bolivariano con la Gran Misión Eléctrica. Con estas acciones se busca es mejorar las condiciones del sistema de distribución el cual se encarga de proveer del servicio eléctrico para el buen vivir de los venezolanos en todo el territorio nacional.

El problema radica en las condiciones de trabajo impuestas para lograr esas metas institucionales utilizando la figura de milicianos. Dicho personal labora en funciones de Seguridad, Mantenimiento y Fiscalización del Sistema Eléctrico Nacional. Siendo un plan temporal firmado en Caracas desde el 19-03-2013, resulta que estos milicianos integrantes de Unidades de Servicio y Mantenimiento del Plan Pica y Poda, cumplieron 2 años prestando servicios y recibiendo con retraso la asignación por ración y alimentación incluso hasta dos y tres meses sin cobrar.

Por su condición de militares reciben un pago de ración y alimentación, por cierto no estipulado en la CRBV y en el DLOTTT, ya que la ración equivale al salario mínimo nacional y la alimentación la pagan con el 50% de la U.T. El pago se les hace solo en efectivo a cada miliciano y miliciana. Este personal, quienes en realidad son trabajadores tercerizados de CORPOELEC no tienen según sus jefes militares derecho a nada, ni a prestaciones sociales, ni seguridad social, quienes se valen de la indefinición de estos trabajadores para imponerles condiciones de trabajo esclavo o precario, no conocido siquiera en las maquilas de América Central.

Actualmente, existe una discrepancia de orden gubernamental sobre la Tercerización y su prohibición, ¿es esta absoluta? Como podemos ver, ya el plazo estipulado en la LOTTT venció, pero en la práctica no se está cumpliendo a cabalidad y más con la figura del Contratista, la definición se mantiene casi igual a lo que establecía la derogada Ley Orgánica del Trabajo (Art. 54), sólo que en la nueva Ley se indica que a la contratista no se considerara ni intermediario ni tercerizadora. Por tanto, bajo la LOTTT, los empleadores pueden celebrar contratos con empresas contratistas que ejecuten obras, servicios o actividades y no debe confundirse con Tercerización ya que esta es una forma legal de contratar a una empresa para que haga una actividad especializada o ejecute una obra determinada en el contrato que se suscribe, pero es importante que no sea una única contratación y un solo modo de vida organizacional. Esta figura se encuentra regulada en el Artículo 49 de la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT), que señala que: “Son contratistas las personas naturales o jurídicas que mediante contrato se encargan de ejecutar obras o servicios con sus propios elementos o recursos propios, y con trabajadores y trabajadoras bajo su

dependencia. La contratista no se considerará intermediario o tercerizadora". (Art. 49 LOTTT).

Un ejemplo de estas empresas que hay en el país es BPO-Latam empresa que según su página web http://bpolatam.com/ se encargan de brindar soluciones efectivas y adaptadas a los requerimientos solicitados, para externalizar funciones y procesos del negocio, mejorando su rentabilidad. Su filosofía se basa en el principio de la especialización y se dedican exclusivamente a las áreas de experticia que incluyen en su oferta de servicios en materia de finanzas y contabilidad, compras y cadena de suministros, gestión humana, mercadeo y servicios de atención al cliente. Combinan la experiencia y fortaleza con dos empresas CONTALFA y ASAP, siendo ambas venezolanas con muchos años de trayectoria, ofreciendo servicios tercerizados en el país y cómo podemos ver, han podido mantenerse y evolucionar a lo largo de los años en el mercado del Outsourcing o Tercerización aun y cuando conocen las restricciones del marco legal venezolano actual.

CAPÍTULO IV. MARCO REFERENCIAL

La presente investigación fue realizada tomando como muestra a empresas de diferentes sectores económicas del país que cumplieran con la condición de que estén ubicadas en área Metropolitana de Caracas y que contraten el servicio de Outsourcing o Tercerización para algún área de Recursos Humanos y efectivamente respondieron de manera positiva a participar en el estudio, todas pidieron mantener la respectiva confidencialidad en la participación.

Por no tener la limitante en el estudio del sector económico en donde aplicarlo, los resultados que se consiguieron fue muy variado. Se obtuvo respuestas del sector Seguro, Automotriz, Comercialización y servicio post-venta, Comercio Electrónico, Consumo Masivo, Tecnología, Farmacéutico, Logística, Naviera, Petróleo y Gas, Servicios, Telecomunicaciones, Banca y Atención al Cliente. Fueron participe empresas con trayectorias de muchos años en el país como también de inversión nacional, extranjera o mixta, y con marcas reconocidas en el mercado internacional.

En el estudio se contó con una empresa de logística que su visión es ser la compañía a la que la gente acude, porque cubre las necesidades de envío, las oportunidades profesionales y de inversión, y es el punto de referencia a nivel mundial de las prácticas empresariales responsables. También se contó con el sector de consumo masivo, entre esas, una de las compañías líderes a escala internacional en el cuidado de la piel. Fue parte del estudio el sector de comercio electrónico a través de una empresa que brinda un servicio a millones de usuarios y crea un mercado online para la negociación de una amplia variedad de bienes y servicios de una forma fácil, segura y eficiente. Se contó con la participación de una de las compañías navieras líder en todo el mundo. El sector automotriz a través de una compañía de las más grandes de Japón dedicadas a la fabricación y ventas de camiones y autobuses con presencia en presencia mundial en destinos tales como Asia y Oceanía, Australia, Pakistán, Irlanda, Europa y América Latina sin olvidar Estados Unidos.

CAPÍTULO V. MARCO METODOLÓGICO

La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 4). Para el cumplimiento del objetivo de esta investigación se procedió a la elaboración del marco metodológico donde se describe el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, la unidad de análisis de un fenómeno.

1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se utilizó para desarrollar este estudio es de tipo descriptivo ya que el objetivo es notar cómo influye la Tercerización en las organizaciones en cuanto a su competitividad en el mercado. "Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis" (Hernández, Fernández & Baptista, 1998, p. 60)

Los estudios descriptivos miden de manera, más bien independiente, los conceptos o variables a los que se refieren. En esta clase de estudio el investigador debe ser capaz de definir qué se va a medir y cómo lograr precisión en esa medición. Así mismo, debe ser capaz de especificar quiénes deben estar incluidos en la medición. Además el estudio fue una investigación correlacional, su finalidad es determinar el grado de relación o asociación (no causal) existente entre dos o más variables. (Arias, 2012)

La presente investigación se consideró de campo (Balestrini, 2004) la cual está referida a la obtención de la información a través de elementos tales como las entrevistas, cuestionarios, encuestas, observación directa y cualquier otro método que proporcione la información que contribuya al desarrollo de la investigación. Por eso, se utilizó este método para recolectar la información necesaria sobre los Outsourcing y cómo se desenvuelve en las organizaciones.

2. Diseño de la Investigación

El diseño escogido para este estudio es no experimental, dado que no habrá manipulación de variables, estas se tomarán tal como son y como están y ello se denomina como Ex Post Facto, término que en latín significa después de ocurridos los hechos. Una investigación de este tipo según (Hernández, et al., 1998) "(…) es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes (…)", basándose en variables que ya ocurrieron en la realidad sin la intervención del investigador. De acuerdo con Kerlinger (1983) la investigación Ex Post Facto es un tipo de "(…) investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables". (p.269).

Adicionalmente, la presente investigación se catalogó como investigación transeccional, según (Hernández, et al., 1998) es aquel que "recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado."

3. Unidad de análisis

Para (Hernández, et al., 1998) la unidad de análisis es quiénes van a ser medidos: personas, organizaciones... en este estudio la unidad de análisis estuvo conformada por los Gerentes y personas delegadas por sus respectivos Gerentes de empresas que fueron invitadas a formar parte de la investigación en diversos niveles y en diferentes naturalezas de trabajo que estén ubicados en el área Metropolitana de Caracas.

4. Población y Muestra

Según Selltiz citado por (Hernández, et al., 1998), población es "el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones" (p. 210)

La población se refiere al universo que contiene los elementos a estudiar, los cuales, comparten características comunes. Ésta se utiliza cuando la población es muy amplia, lo cual

requiere de ciertos elementos para poder llevarse a cabo, por ejemplo, disponibilidad de tiempo y recursos económicos suficientes. (Hernández, et al., 1998)

Las muestras pueden ser probabilísticas o no probabilísticas. Una muestra probabilística se elige mediante reglas matemáticas, por lo que la probabilidad de selección de cada unidad es conocida de antemano. Todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis (Hernández, et al., 2010). Por el contrario, una muestra no probabilística no se rige por las reglas matemáticas de probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. (Hernández, et al., 2010)

Para esta investigación se escogió un tipo de muestra no probabilístico, ya que se desconoce la probabilidad de escoger a cualquier individuo de la población (Salkind. 1999). También el muestreo no probabilístico se denomina de sujetos tipo y el objetivo de este tipo de muestra es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización. (Hernández, et al., 2010). Para (Hernández, et al., 2010) la medición la definen como el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos, el cual se realiza mediante un plan explícito y organizado para clasificar (y con frecuencia cuantificar) los datos disponibles (los indicadores), en términos del concepto que el investigador tiene en mente.

Una investigación llega a ser conveniente por diversos motivos: tal vez ayude a resolver un problema social, a construir una nueva teoría o a generar nuevas inquietudes de investigación. Lo que algunos consideran relevante para investigar puede no serlo para otros. (Hernández, et al., 2010)

La muestra estuvo conformada por 24 personas o sujetos claves que representan a las empresas que requieren tercerizar o tienen servicios tercerizados o los han tenido en diferentes

áreas de Recursos Humanos como servicio de nómina, compensación y beneficios, reclutamiento de personal, entre otros, ubicadas en el área Metropolitana de Caracas y así poder conocer con mayor certeza si estos factores generan mayor competitividad en el mercado.

Sin embargo, esta muestra estuvo limitada a las empresas que aceptaron participar en la investigación y además que tercerizaban un área de Recursos Humanos, también se presentó una situación de mortalidad experimental, esta se refiere según (Hernández, et al., 2010) a los sujetos que durante el experimento se salieron o lo abandonaron y en respuesta a esto el investigador debe reclutar suficientes participantes para el estudio. En este estudio se invitaron a participar a través de personas contacto a 30 empresas de las cuales 6 no pudieron formar parte de la muestra ya que tenían políticas de confidencialidad y no podían suministrar la información solicitada y/o no tercerizaban un área de Recursos Humanos, quedando así un total de 24 sujetos o empresas participantes.

Tabla 1. Situación de mortalidad experimental.

Invitaciones enviadas a las empresas	30
Respuestas recibidas de las empresas	24
% de empresas que si tercerizan	80%
Número de empresas que no tercerizan	4
Número de empresas que no pudieron participar	2

Cabe destacar que las empresas que colaboraron con el estudio fueron obtenidas de una base de datos suministrada por la Empresa Manpower Venezuela, quienes ya no tienen operaciones en Venezuela y la Empresa Asap Venezuela, ambas dedicadas a Servicios de Gestión Humana, dicha base de datos indicaba correos electrónicos y/o número de teléfono que permitió acceder a las empresas.

Esta base de datos estuvo conformada por 50 contactos, de los cuales se invitó a participar a 30 empresas, siempre y cuando cumplieran con los siguientes criterios: 1.- que sean empresas que tengan contratado un servicio de Outsourcing o Tercerización en el área de

Recursos Humanos. 2.- que se encuentren en el área Metropolitana de Caracas 3.- a aquellas empresas que estuvieron dispuestas a participar en el estudio.

5. Operacionalización de las variables

Las variables por las cuales se guio este estudio para la consecución del objetivo propuesto fueron los diferentes factores que influyeron en la toma de decisión por parte de las empresas para realizar la Tercerización u Outsourcing en las diferentes áreas de Recursos Humanos de la organización y que le genere una ventaja competitiva en el mercado. Las variables esenciales a considerar son:

- **Outsourcing,** que se conoce como la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía. (Rothery & Robertson, 1997)

- **Competitividad,** capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales. (Porter, 1998)

A continuación en la página siguiente se presenta la tabla de Operacionalización de las variables Outsourcing y Competitividad:

Tabla 2. Operacionalización de las variables.

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Outsourcing / Tercerización	Modalidades de Tercerización en el Área de RRHH	• Adiestramiento. • Nómina. • Sueldos y salarios. • Reclutamiento y Selección. • Administración de Personal.	2
	Riesgos	• Inadecuada selección del proveedor. • Inexistencia de personal capacitado. • Incumplimiento de contrato por parte del proveedor. • Flexibilidad del proveedor al cambio.	3 4 5 6
	Beneficios	• Permanencia del enfoque estratégico. • Reorientación de las actividades de la organización. • Mejora en la calidad de servicio. • Disminución de costos.	7 8 9 10
Competitividad	Búsqueda de eficiencia.	• Valor Agregado. • Reclutamiento de Personal calificado. • Procesos de Nómina oportuno. • Índices de calidad de atención internos y externos. • Análisis Salarial del Mercado	11 14 15 16 17
	Estrategias genéricas para sobre salir con respecto a los competidores.	• Diferenciación del producto. • Enfoque Estratégico. • Avances tecnológicos. • Innovación en el mercado. • Diferenciación del mercado.	12 13 18 19 20

6. Estrategias para la recolección, procesamiento y análisis de la información

Para Hernández, Fernández y Baptista (1999), existen diversos tipos de instrumentos de medición, cada uno con características diferentes. Sin embargo, el procedimiento general para construirlos es semejante. Es necesario aclarar que en una investigación hay dos opciones respecto al instrumento de medición: a) Elegir un instrumento ya desarrollado y disponible. b) Construir un nuevo instrumento de medición de acuerdo con la técnica apropiada para ello.

El instrumento de recolección de datos utilizado fue la encuesta, la cual es definida como una técnica propia del diseño de investigación de campo (oral o escrito) cuyo propósito es obtener información: a) Acerca de un grupo o muestra de individuos b) En relación con la opinión de éstos sobre un tema específico. (Arias, 2012). Dicha encuesta se desarrolló durante el proceso de revisión del proyecto de tesis, luego para cumplir con el requisito de validez fue estudiada y analizada por expertos en la materia (Lic. Hilda Ruiz y el Dr. Gustavo Saturno profesores en la UCAB, y Lic. Ronald Villalobos Socio de la firma de auditores KPMG y Lic. Jesusa Ramos Directora Advisory – BPO Laboral en la firma KPMG, ambos fueron contactados debido al servicio ofrecido en la firma de BPO - Business Process Outsourcing) quienes validaron el instrumento e identificaron si los ítems estaban bien planteados y si son comprensibles para diferentes sujetos.

A continuación en la página siguiente se muestra algunos de los comentarios y sugerencias indicadas por los expertos que validaron el instrumento de recolección de datos:

Tabla 3. Comentarios y Sugerencia de los Expertos.

Grado de Instrucción	Área de Desarrollo	Comentarios
Psicóloga Hilda Ruiz	Coordinación de Relaciones Industriales	Al momento de elaborar un instrumento un ítem solo debe corresponder a un solo indicador y no a varios. En los ítems no hay una correspondencia entre la pregunta y el indicador.
Licenciado en Contaduría Ronald Villalobos	Socio Director de la firma de auditores KPMG	Me parece apropiado para evaluar la adopción de servicios de Outsourcing.
Industriólogo Jesusa Ramos Directora Advisory	BPO Laboral de KPMG Venezuela	Reúne los aspectos necesarios para apoyar y/o reforzar la implementación de un Servicio de Outsourcing en el área de talento Humano.
Grado de Instrucción	**Área de Desarrollo**	**Sugerencias**
Psicóloga Hilda Ruiz	Coordinación de Relaciones Industriales	La pregunta número 3 se cambió en la redacción. Anteriormente decía: ¿Cómo considera el proveedor del área tercerizada? Luego de la corrección: ¿Cómo considera la gestión realizada por el proveedor en el área tercerizada?
		La pregunta número 4 se cambió en la redacción. Anteriormente decía: ¿Cómo considera las capacidades del servicio ofrecido por el personal de Outsourcing? Luego de la corrección: ¿Cómo considera las capacidades del personal que presta el servicio de Outsourcing?
		Se cambió la redacción de la pregunta 7 ya que no era claro para dos de los evaluadores el cómo estaba escrita al principio. Y también correcciones en las preguntas 8 y 9 ya que no les parecía vinculante con el indicador.

Adicionalmente, se realizó una prueba piloto en dos empresas para evaluar la comprensión de las preguntas, las opciones de respuesta y el tiempo de duración del

encuestado, siendo positiva su aplicación debido a la aceptación y/o aprobación por parte del sujeto encuestado.

El instrumento está dividido en 4 partes que se explican a continuación:

Parte I: Datos personales. Se pide a la persona entrevistada completar los datos demográficos como cargo, edad y antigüedad en la empresa.

Parte II: Información General de la Empresa. Se solicita datos de la actividad económica de la empresa, números de trabajadores y empleados y origen del capital.

Parte III y Parte IV: La Empresa en relación con el Outsourcing y Competitividad (respectivamente). Cada una de las partes consta de diez (10) preguntas algunas abiertas y otras cerradas para un total de 20 preguntas.

Las preguntas abiertas se definen como aquellas que dan la libertad de responder al encuestado, quien desarrolla su respuesta de manera independiente (Arias, 2012). Las preguntas abiertas se codifican una vez que conocemos todas las respuestas de los participantes a los cuales se les aplicaron, o al menos las principales tendencias de respuestas en una muestra de los cuestionarios aplicados. (Hernández, et al., 2010)

Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a éstas. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones de respuesta. (Hernández, et al., 2010)

7. Procesamiento de los Datos

Una vez aplicado el instrumento de medición a los sujetos de la muestra, se presentan tres fases para el procesamiento de la misma.

7.1 Codificación.

Las preguntas cerradas se codificaron previamente (preguntas dicotómicas y preguntas con varias opciones de respuesta). En cuanto a las preguntas abiertas se codificaron siguiendo las sugerencias de Hernández, et al., 2010:

- Elegir las respuestas que se presentan con mayor frecuencia (patrones generales de respuesta).
- Clasificar las respuestas elegidas en temas, aspectos o rubros, de acuerdo con un criterio lógico, cuidando que sean mutuamente excluyentes.
- Darle un nombre o título a cada tema, aspecto o rubro (patrón general de respuesta).
- Asignarle el código a cada patrón general de respuesta.

7.2 Tabulación.

Para la tabulación fue elaborada una matriz en el programa Excel con las respuestas, esta estuvo constituida por una tabla de doble entrada donde los ítems o preguntas fueron colocados en las columnas y las respuestas de las empresas en las filas. En el caso de las de las preguntas abiertas se analizaron en otra hoja de cálculo del programa Excel para poder definir los patrones de respuestas. Luego de tener toda la información se exportó al programa SPSS con el objeto de realizar un análisis más profundo y detallado de las variables.

7.3 Análisis y discusión de los resultados.

Con los resultados obtenidos de la codificación y de la tabulación se utilizó la estadística descriptiva para las variables, donde se describen los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada elemento a través de distribuciones de frecuencia, media y coeficiente de variación. Todo esto con el fin de recopilar la información necesaria para hacer el análisis pertinente y llegar al objetivo que dio inicio a esta investigación.

CAPÍTULO VI. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación obtenidos a través del instrumento de recolección de datos el cual fue codificado, tabulado, registrado y presentado en tablas y gráficos, todo esto para cumplir con los objetivos propuestos en este estudio. Con el instrumento se logró recabar la información sobre los diferentes factores que influyeron en la toma de decisión de las empresas para realizar la Tercerización u Outsourcing en las diferentes áreas de Recursos Humanos y que le generen una ventaja competitiva en el mercado, tomando en cuenta cada dimensión descrita en la operacionalización de las variables.

Para el análisis de la información obtenida se utilizaron los estadísticos de Frecuencia, Media y Coeficiente de Variación y Chi Cuadrado. A continuación se presentan los resultados:

Parte I. Datos Personales

La finalidad de esta parte fue recoger la información con respecto a datos demográficos, como **cargo que desempeña, edad, antigüedad en la empresa**, los cuales nos ayudaran a complementar los análisis posteriores sobre la influencia del servicio de Outsourcing o Tercerización en las diferentes funciones de Recursos Humanos. A continuación se presenta el análisis y discusión de los resultados por cada ítem del instrumento de recolección de datos.

A. Cargo que desempeña en la empresa

Esta fue una pregunta abierta la cual fue estratificada y luego codificada para su respectivo análisis. Se aplicó el estadístico de frecuencia en el programa SPSS luego de haber recogido, tabulado y codificado las encuestas y dio como resultado que 6 sujetos ocupaban el cargo de Gerente de RRHH, representando un 25% del total de la muestra, seguido por la categoría de Analista Senior de RRHH con una frecuencia de 5 sujetos para un 20,8% de la muestra, les sigue Coordinador de RRHH con una frecuencia de 4 sujetos que representa un

16,7% de la muestra, siendo estos los tres cargos más frecuentes de un total de 24 sujetos que participaron en el estudio, esto se puede apreciar en la tabla 4 que se presenta a continuación.

Tabla 4. Cargo que desempeña en la Empresa.

Cargos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Socio de Negocio de RRHH	1	4,2
Gerente de RRHH	6	25,0
Gerente de Relaciones Laborales	1	4,2
Gerente Administración y Finanzas	3	12,5
Generalista de RRHH	1	4,2
Coordinador de RRHH	4	16,7
Especialista de RRHH	3	12,5
Analista Senior de RRHH	5	20,8
Total	24	100,0

B. Edad

Esta pregunta fue estratificada en 4 categorías, comprendidas entre “24 – 29 años”, “30 – 35 años”, “36 – 40 años” y por último de “41 años en adelante”. Los rangos con mayor frecuencia fueron 30 – 35 años y 41 años en adelante con un total de 7 sujetos en cada rango y que representa un 29,2% de la muestra cada uno.

Tabla 5. Edad

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
24 - 29 años	6	25,0
30 - 35 años	7	29,2
36 - 40 años	4	16,7
41 años en adelante	7	29,2
Total	24	100,0

C. Antigüedad en la Empresa

Esta pregunta fue estratificada en 4 categorías comprendidas de la siguiente manera, “menos de 1 año”, “1 – 3 años”, “3 – 5 años”, “6 años en adelante”. El rango con mayor

frecuencia fue el de 3 – 5 años con 9 sujetos de la muestra esto representa un 37,5%, le sigue 1 – 3 años con 8 sujetos para un 33,3% de la muestra.

Tabla 6. Antigüedad en la Empresa.

Rango	Frencuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Menos de 1 año	2	8,3
1 - 3 años	8	33,3
3 - 5 años	9	37,5
6 años en adelante	5	20,8
Total	24	100,0

Parte II. Información General de la Empresa

La finalidad de esta parte fue recoger la información con respecto a datos de la empresa participante en el estudio, se solicitó responder sobre la **actividad económica de la empresa, número de trabajadores (personal obrero), número de empleados y cuál es el origen capital de la empresa.** Esta información obtenida de igual forma que la parte anterior se utilizó para complementar los análisis posteriores sobre la influencia del servicio Outsourcing o Tercerización en las diferentes funciones de Recursos Humanos. A continuación se presentan los resultados.

A. Actividad económica principal de la Empresa

En la muestra de 24 empresas todas del área Metropolitana de Caracas, encontramos diversidad en cuanto a la rama al cual pertenecen. Con esto podemos ver lo flexible o adaptable que puede ser el implementar de la figura de Outsourcing o Tercerización en áreas de Recursos Humanos.

En la siguiente página se presenta la tabla número 7 con los resultados.

Tabla 7. Actividad económica principal de la empresa.

Rama económica	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Aseguradora	2	8,3
Automotriz	2	8,3
Comercialización y servicio post venta	1	4,2
Comercio Electrónico	1	4,2
Consumo Masivo	4	16,7
Empresa de Tecnología	3	12,5
Farmacéutica	1	4,2
Logística	2	8,3
Naviera	1	4,2
Petróleo y Gas	1	4,2
Servicios	2	8,3
Telecomunicaciones	2	8,3
Banca	1	4,2
Atención al Cliente	1	4,2
Total	24	100,0

B. Número de trabajadores y trabajadoras (personal obrero)

En la muestra de 24 empresas se pudo conseguir que la mayoría de las encuestadas no tiene trabajadores y trabajadoras, y de las que tienen este personal, 4 poseían un número de trabajadores y trabajadoras en el rango “Menos de 100” lo que representa un 16,67% y 3 empresas en el rango de “101 a 500” para un 12,50%. Esto puede dar un indicio a que las Empresas no suelen tercerizar si tienen este tipo personal, esto debido al riesgo de infringir con la legislación actual y la prohibición de tercerización establecidos en el artículo 48 de la LOTTT que plantea varios puntos de tipos de tercerización que no están permitidos entre esos el número 2 – “La contratación de trabajadores o trabajadoras a través de intermediarios o intermediarias, para evadir las obligaciones derivadas de la relación laboral del contratante”.

En la página siguiente se presenta el grafico número 6 con la representación de los resultados.

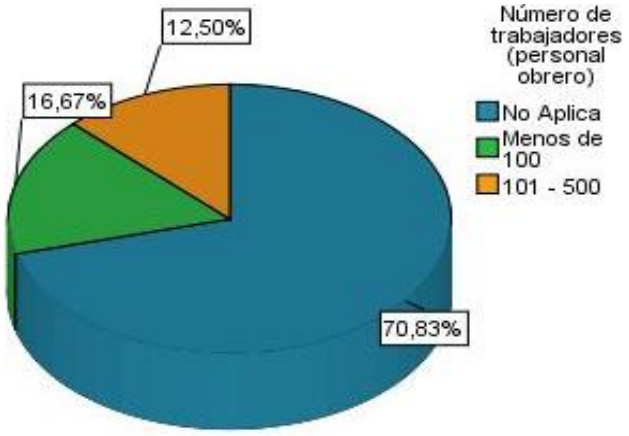

Gráfico 6.

C. Número de empleados

En este ítem se pudo conseguir que el número de empleados de las 24 empresas de la muestra que tercerizan, se encuentran entre los rangos “Menos de 100” y “101 – 500” para un 54,17% y 45,83% respectivamente, quedando las opciones “501 – 1000” y “de 1001 en adelante” sin selección. Con ello podemos evidenciar con el resultado de esta pregunta y con el de la pregunta anterior que la práctica de Outsourcing o Tercerización en áreas de Recursos Humanos se concentra en pequeñas y medianas empresas.

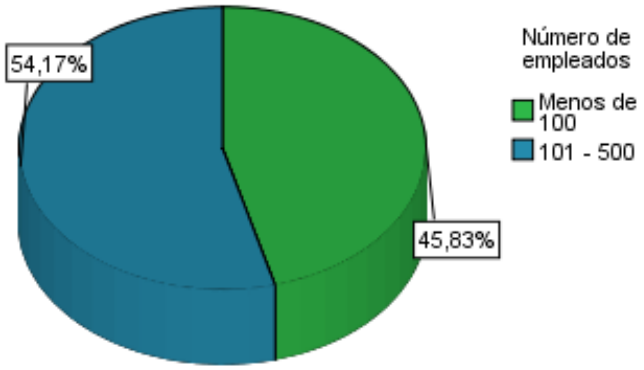

Gráfico 7.

D. ¿Cuál es el origen capital de la empresa?

En relación a esta pregunta se pudo determinar que de 24 empresas de la muestra un total de 11 tienen origen extranjero representando un 45,83%, 8 empresas son de origen mixto

representando un 33,33% y 5 empresas son de origen nacional representando un 20,83%. Esto nos indica que probablemente la práctica de Outsourcing o Tercerización sea contratada mayormente por empresas de origen extranjero. Luciera pues que es criterio de mejor desempeño, tercerizar y esto está asociado a no incrementar la plantilla sino tener un gasto equivalente con alguien que no es trabajador propio.

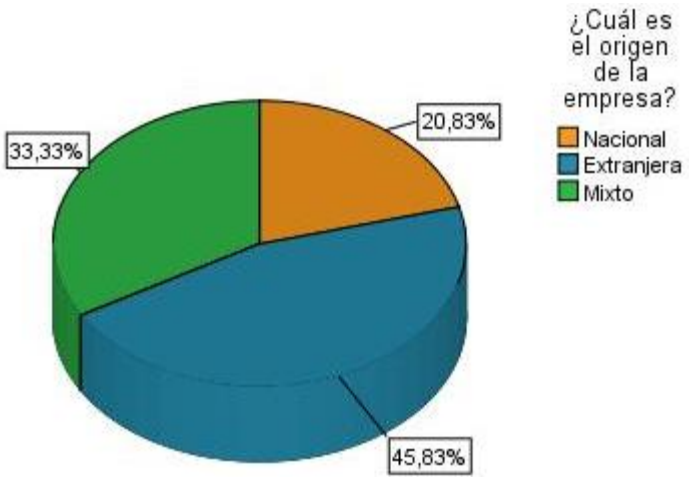

Gráfico 8.

Parte III. La Empresa en relación con el Outsourcing

Con la tercera parte de la investigación se buscó responder la variable Outsourcing o Tercerización a través de 10 preguntas, unas abiertas y otras cerradas. Las preguntas abiertas se codificaron de manera previa y luego que se conoció todas las respuestas de los participantes para lograr mejor detalle y precisión en la consideración de las alternativas de respuestas otorgadas, cumpliendo así con el proceso mencionado en el Marco Metodológico, en el caso de las preguntas cerradas estuvieron conformadas por dicotómicas o de selección simple.

En esta parte se englobaron diferentes aspectos de Outsourcing o Tercerización tales como la definición y percepción de los entrevistados sobre esta práctica; las diferentes áreas de Recursos Humanos a las cuales se puede aplicar; la relación entre el proveedor de Outsourcing y la gestión, calidad y cumplimiento con el cliente; su impacto y rentabilidad en la

organización. A continuación se presentan el análisis de las preguntas con su respectiva numeración y orden en que se presentó en el instrumento.

1. ¿Qué entiende por Outsourcing o Tercerización?

Esta fue una pregunta abierta donde se recogió diferentes ideas sobre la definición de Outsourcing o Tercerización y fue determinado por lo acertado de las respuestas con respecto al conocimiento del término que se manejó en las definiciones del Marco Teórico. Estos diferentes conceptos o definiciones se agruparon en categorías por similitudes de respuestas de los entrevistados, lo cual ayudó a determinar y codificar las respuestas para poder presentar en la siguiente tabla las frecuencias de las mismas.

Tabla 8. ¿Qué entiende por Outsourcing o Tercerización?

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
"Es la contratación de otra empresa para que gestione áreas del negocio no medulares"	8	33,3
"Proceso en el que una organización contrata a un tercero para la prestación de un determinado servicio"	8	33,3
"Subcontratación o alianza con empresas que ayudan a ser mas eficientes nuestras tareas fundamentales"	3	12,5
"Contratación de servicios externos para suplir funciones determinadas de la empresa"	3	12,5
"En Venezuela el concepto se divide 1ro bajo la concepción de Contratista y 2do como empresa de Tercerización, según la LOTTT"	2	8,3
Total	24	100,0

2. ¿Terceriza algún área de Recursos Humanos?

Esta pregunta para efectos de análisis de resultados fue divida en dos partes. La primera parte está conformada por la pregunta mencionada y la opción de respuesta Si o No (dicotómica). Debido al criterio de selección de las empresas para la muestra descrito en el marco metodológico, el resultado de esta pregunta fue **Sí** en las 24 empresas entrevistadas.

La segunda parte de la pregunta fue **“De ser afirmativo, cuál de estas áreas terceriza, Reclutamiento y Selección. Adiestramiento. Administración de Personal. Nómina. Compensación Sueldos y Salarios. Otros (especifique)”.** En esta parte la persona entrevistada responde seleccionando con una X en la opción del área que terceriza, luego de recogida y analizada la información se pudo determinar con este ítem la frecuencia de las modalidades de Tercerización en áreas de Recursos Humanos.

De los datos obtenidos se pudo ver que las empresas del estudio seleccionaron la modalidad de nómina con mayor frecuencia que otra, con un total de 20 empresas de las 24 entrevistadas, esto representa un 83,3%, le sigue Reclutamiento y Selección con 12 empresas de 24 representando un 50%, luego se tiene Administración de Personal, Adiestramiento y Compensación de Sueldos y Salarios con 7 empresas de 24 para un 29,2% cada uno y finalizando con la opción de Otros que estuvo conformado por Legal e Higiene y Seguridad Laboral siendo la frecuencia de 3 empresas para un 12,5% y 2 empresas para un 8,3% respectivamente.

En la siguiente página se muestra tabla número 9 con resultados.

Tabla 9. ¿Tercerizan algún área de Recursos Humanos? De ser afirmativo, cuál de estas áreas terceriza.

			¿Tercerizan algún área de Recursos Humanos?	
			Si	Total
Que área Terceriza	Nómina	Recuento	20	20
		% dentro de TercerizaAlgunArea	83,3%	
	Reclutamiento y Selección	Recuento	12	12
		% dentro de TercerizaAlgunArea	50,0%	
	Administración de Personal	Recuento	7	7
		% dentro de TercerizaAlgunArea	29,2%	
	Adiestramiento	Recuento	7	7
		% dentro de TercerizaAlgunArea	29,2%	
	Compensación Sueldos y Salarios.	Recuento	7	7
		% dentro de TercerizaAlgunArea	29,2%	
	Otros (Legal)	Recuento	3	3
		% dentro de TercerizaAlgunArea	12,5%	
	Otros (Higiene y Seguridad Laboral)	Recuento	2	2
		% dentro de TercerizaAlgunArea	8,3%	
Total		Recuento	24	24

Adicionalmente, se observó la relación entre las áreas de Recursos Humanos que tercerizan las empresas del estudio y la actividad económica de las mismas, esto con el fin de ver las tendencias de contratación del servicio de Outsourcing en el mercado.

Se puede evidenciar que de las empresas participantes en el estudio, 4 pertenecen al sector de Consumo Masivo siendo esta la actividad económica que más se repite dentro de la muestra. Le siguen el sector de Tecnología con 3 empresas y los sectores Aseguradora, Automotriz, Logística, Servicios y Telecomunicaciones con 2 empresas cada uno.

De las 4 empresas del sector “Consumo Masivo” las 4 tercerizan Nomina, 2 tercerizan la modalidad de Reclutamiento y Selección, solo 1 empresa terceriza Adiestramiento, Administración de Personal y Compensación de Sueldos y Salarios. En cuanto al sector

“Tecnología”, solo 2 empresas tercerizan Nomina y 1 empresa terceriza Reclutamiento y Selección, Adiestramiento y Compensación de Sueldos y Salarios. En el sector “Aseguradora”, las 2 empresas tercerizan servicios de Nomina y 1 empresa terceriza Reclutamiento y Selección y Administración de Personal. En el sector “Automotriz” por lo menos 1 empresa terceriza cada área de Recursos Humanos indicada en el instrumento y adicional eligieron la opción de otros con la modalidad de Legal e Higiene y Seguridad Laboral. En el sector “Logística”, las 2 empresas tercerizan el área de Nomina y una empresa terceriza Reclutamiento y Selección y Administración de Personal. El sector “Servicios” las 2 empresas tercerizan Adiestramiento y 1 empresa Reclutamiento y Selección, Nomina y Legal. Por último, en el sector “Telecomunicaciones” las 2 empresas tercerizan Nomina y 1 sola Compensación Sueldos y Salarios.

En la siguiente página se presenta la tabla número 10 con esta relación.

Tabla 10. Relación entre áreas de RRHH y actividad económica.

		Area que Terceriza							Total de Empresas
		Reclutamiento y Selección	Adiestramiento.	Administración de Personal	Nómina	Compensación Sueldos y Salarios.	Otros (Legal)	Otros (Higiene y Seguridad Laboral)	
Actividad económica principal de la empresa	Aseguradora	1	0	1	2	0	0	0	2
	Automotriz	1	1	1	1	1	1	1	2
	Comercialización y servicio post venta	1	0	1	1	0	0	0	1
	Comercio Electrónico	1	1	0	1	1	0	1	1
	Consumo Masivo	2	1	1	4	1	0	0	4
	Empresa de Tecnología	1	1	0	2	1	0	0	3
	Farmacéutica	0	0	0	1	1	0	0	1
	Logística	1	0	1	2	0	0	0	2
	Naviera	1	0	1	1	0	0	0	1
	Petróleo y Gas	1	1	1	1	1	0	0	1
	Servicios	1	2	0	1	0	1	0	2
	Telecomunicaciones	0	0	0	2	1	0	0	2
	Banca	0	0	0	1	0	1	0	1
	Atención al Cliente	1	0	0	0	0	0	0	1
Total		12	7	7	20	7	3	2	24

El análisis que se presenta a continuación que corresponden a las preguntas 3, 4, 5, 6 tienen en común que las respuestas recogidas son condicionadas al área de Recursos Humanos que terceriza la empresa encuestada, y las opciones de respuestas que fueron categorizadas en **Muy Malo, Malo, Regular, Bueno y Muy Bueno,** las cuales se codificaron para el programa SPSS con los valores 1, 2, 3, 4, 5 respectivamente. A continuación se presenta cada pregunta por cada modalidad explicada en la tabla 9, al realizar el análisis y generar la tabla de cada una en el programa, la muestra arroja el término "perdidos", el cual se refiere a las empresas que no tercerizan el área de Recursos Humanos que se está analizando.

3. ¿Cómo considera la gestión realizada por el proveedor en el área tercerizada?

En este ítem se recogió la información para el indicador sobre la inadecuada selección del proveedor de Outsourcing o Tercerización, luego de haber cargado las respuestas en el programa SPSS se procedió a sacar un comparativo de medias entre las respuestas de los entrevistados según el área que tercerizan, para esto se generó la Media y la Desviación Estándar las cuales se obtuvieron del programa SPSS y adicional se calculó el Coeficiente de Variación (CV), el cual es la relación entre la Desviación Típica o Estándar de una muestra y su Media. Nos sirve para saber qué tan homogéneo o heterogéneo son las respuestas o datos de la muestra en referencia a la pregunta. El CV se calculó a través de la siguiente fórmula estadística (Hernández., R. Fernández., C. & Baptista, P. ,2010):

$$CV = \frac{\sigma}{\bar{x}} \cdot 100$$

Los resultados nos indican que la media se está comportando entre unos rangos mínimo de 3,83 y máximo de 4,57 con lo que podemos inferir que la categoría de respuesta "Bueno" fue la que tuvo mayor frecuencia entre las empresas que tercerizan en sus diferentes modalidades al preguntarles ¿Cómo considera la gestión realizada por el proveedor en el área tercerizada?, considerando esto, se puede concluir que el nivel de riesgo de una inadecuada selección del proveedor es bajo de manera general, de igual forma se va a presentar por modalidad y así analizar con más detalle la frecuencia de las opiniones de los entrevistados por modalidad hacia la gestión del proveedor ya que el CV a pesar de darnos resultados

homogéneos en cada área de Recursos Humanos, en el área de Nómina y en Otros puede existir alguna variabilidad en las respuestas recogidas en el instrumento.

Tabla 11. Media, Desviación Estándar y Coeficiente de Variación de la gestión realizada por el proveedor en el área tercerizada.

	Reclutamiento y Selección	Adiestramiento	Administración de Personal	Nómina	Compensación Sueldos y Salarios	Otros
Media	3,83	4,57	3,86	4,05	4,14	4,20
N	12	7	7	20	7	5
Desviación estándar	,577	,535	,690	1,050	,378	,837
Coeficiente de variación	15,060	11,690	17,890	25,930	9,120	19,920

En la modalidad de Reclutamiento y Selección, se obtuvieron 12 empresas de las 24 de la muestra y una por cada uno de los sectores Aseguradora, Automotriz, Comercialización, Comercio Electrónico, Tecnología, Logística, Naviera, Petróleo y Gas, Servicios y Atención al Cliente y dos del sector Consumo Masivo. De las 12 empresas que tercerizan esta área 8 consideran la gestión realizada por el proveedor como “Bueno”, representando un 66,7% del total, 3 empresas consideran la gestión como “Regular” para un 25% y 1 empresa la considera como “Muy Bueno” para un 8,3%. Al calcular la media se consiguió el valor de 3,83 siendo esta la más baja entre las modalidades de Recursos Humanos, a pesar de ser la segunda opción más tercerizada con 12 empresas. Esto nos indica que puede presentarse algún tipo de riesgo al momento de seleccionar un proveedor de esta modalidad o que no se esté cumpliendo con algunas expectativas.

Tabla 12. Media, Desviación Estándar, CV y Frecuencia - ¿Cómo considera la gestión realizada por el proveedor en el área tercerizada? (Reclutamiento y Selección).

Estadísticos	Reclutamiento y Selección
Media	3,83
N	12
Desviación estándar	,577
Coeficiente de variación	15,060

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Válido	Bueno	8	66,7
	Regular	3	25,0
	Muy Bueno	1	8,3
	Total	12	100,0
Perdidos	Sistema	12	
Total		24	

En la modalidad de Adiestramiento son 7 las empresas que tercerizan esta área, una por cada uno de los sectores Automotriz, Comercio Electrónico, Consumo Masivo, Tecnología, Petróleo y Gas, y dos del sector Servicios. Donde 4 consideran la gestión realizada por el proveedor como “Muy Bueno”, representando un 57,1% del total, 3 empresas consideran la gestión como “Bueno” para un 42,9%. La media que se consiguió en esta modalidad fue de 4,57, esto evidencia una alta satisfacción por parte de las empresas con la gestión del proveedor en materia de adiestramiento.

Tabla 13. Media, Desviación Estándar, CV y Frecuencia - ¿Cómo considera la gestión realizada por el proveedor en el área tercerizada? (Adiestramiento).

Estadísticos	Adiestramiento
Media	4,57
N	7
Desviación estándar	,535
Coeficiente de variación	11,690

		Frecuencia	Frecuencia Relativa
Válido	Muy Bueno	4	57,1
	Bueno	3	42,9
	Total	7	100,0
Perdidos	Sistema	17	
Total		24	

Se encontró que en la muestra de 24 empresas la modalidad de Administración de Personal es tercerizada por 7 organizaciones, una de cada uno de los siguientes sectores Aseguradora, Automotriz, Comercialización, Consumo Masivo, Logística, Naviera y Petróleo y Gas del estudio, donde 4 consideran la gestión realizada por el proveedor como “Bueno” representando un 57,1%% del total, 2 empresas consideran la gestión como “Regular” para un 28,6% y 1 considera la gestión “Muy Bueno” para un 14,3%. La media que se consiguió para esta modalidad fue de 3,86, esta al igual que la modalidad de Reclutamiento y Selección está por debajo del valor 4 (Bueno) lo cual se puede considerar importante porque pareciera que existe un riesgo al momento de elegir tercerizar áreas sensibles de Recursos Humanos que tienen un trato directo con los empleados o sujetos de la organización.

En la siguiente página se presenta la tabla número 14 con los resultados.

Tabla 14. Media, Desviación Estándar, CV y Frecuencia - ¿Cómo considera la gestión realizada por el proveedor en el área tercerizada? (Administración de Personal).

Estadísticos	Administración de Personal
Media	3,86
N	7
Desviación estándar	,690
Coeficiente de variación	17,890

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Válido	Bueno	4	57,1
	Regular	2	28,6
	Muy Bueno	1	14,3
	Total	7	100,0
Perdidos	Sistema	17	
Total		24	

La nómina es la modalidad más tercerizada de la muestra de 24 empresas del estudio, 20 son las que aplican el servicio de Outsourcing, 4 son del sector Consumo Masivo, luego se obtuvo con 2 los sectores Aseguradora, Tecnología, Logística, Telecomunicaciones y con 1 empresa los sectores Automotriz, Comercialización, Comercio Electrónico, Farmacéutica, Naviera, Petróleo y Gas, Servicios, Banca. De estas un total de 10 consideran la gestión como “Bueno” lo que representa un 50%, 7 seleccionaron “Muy Bueno” siendo esto un 35%, y luego tenemos los valores 1 (Muy Malo), 2 (Malo) y 3 (Regular) lo cuales obtuvieron 1 selección cada uno, lo que representa un 5% respectivamente. La media obtenida en esta modalidad fue de 4,05 lo que nos puede indicar que existe una buena gestión de los diferentes proveedores de Outsourcing de nómina que contratan las empresas de la investigación.

Tabla 15. Media, Desviación Estándar, CV y Frecuencia - ¿Cómo considera la gestión realizada por el proveedor en el área tercerizada? (Nómina).

Estadísticos	Nómina
Media	4,05
N	20
Desviación estándar	1,050
Coeficiente de variación	25,930

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Válido	Bueno	10	50,0
	Muy Bueno	7	35,0
	Muy Malo	1	5,0
	Malo	1	5,0
	Regular	1	5,0
	Total	20	100,0
Perdidos	Sistema	4	
Total		24	

La siguiente modalidad de Recursos Humanos que tenemos en el estudio y que tercerizan las empresas es Compensación Sueldos y Salarios, la cual fue seleccionada por 7 empresas una por cada uno de los siguientes sectores económicos Automotriz, Comercio Electrónico, Consumo Masivo, Tecnología, Farmacéutica, Petróleo y Gas y por ultimo Telecomunicaciones de las 24 en total, donde 6 seleccionaron como opción “Bueno” la gestión realizada por el proveedor para un 85,7% y solo 1 empresa eligió la opción “Muy Bueno” para un 14,3%. La media que se obtuvo fue de 4,14 esto nos puede indicar que la opinión de las empresas hacia la gestión de aquellas que ofrecen el servicio de Outsourcing o Tercerización de esta modalidad es bueno.

Tabla 16. Media, Desviación Estándar, CV y Frecuencia - ¿Cómo considera la gestión realizada por el proveedor en el área tercerizada? (Compensación Sueldos y Salarios).

Estadísticos	Compensación Sueldos y Salarios
Media	4,14
N	7
Desviación estándar	,378
Coeficiente de variación	9,120

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Válido	Bueno	6	85,7
	Muy Bueno	1	14,3
	Total	7	100,0
Perdidos	Sistema	17	
Total		24	

Y por último dentro de la pregunta ¿Cómo considera la gestión realizada por el proveedor en el área tercerizada? Está la opción de Otros, la cual es abierta para que coloquen si tercerizan alguna otra área diferente indicadas en el estudio. En esta, 3 empresas una por cada uno de los sectores Automotriz, Servicios y Banca señalaron que tercerizan el área Legal y 2 empresas el área de Higiene y Seguridad Laboral una perteneciente al sector Automotriz y otra al sector Comercio Electrónico, en el resultado tenemos las dos áreas juntas donde 2 empresas eligieron la opción “Bueno” y 2 empresas la opción “Muy Bueno” para un 40% cada uno y 1 empresa consideró que la gestión es “Regular” para un 20% del total de 5 empresas que tercerizan alguna de estas áreas. La media obtenida fue de 4,20 lo que nos indica que la percepción de las empresas es buena hacia la gestión con quien tercerizan estas modalidades y que a pesar de no ser áreas que se tercerizan frecuentemente, ya que generalmente se manejan internamente dentro de una organización, las tenemos presente dentro de la muestra. En la siguiente página se muestra la tabla 17 con los resultados.

Tabla 17. Media, Desviación Estándar, CV y Frecuencia - ¿Cómo considera la gestión realizada por el proveedor en el área tercerizada? (Otros).

Estadísticos	Otros
Media	4,20
N	5
Desviación estándar	,837
Coeficiente de variación	19,920

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Válido	Bueno	2	40,0
	Muy Bueno	2	40,0
	Regular	1	20,0
	Total	5	100,0
Perdidos	Sistema	19	
Total		24	

4. ¿Cómo considera la capacidad del personal que presta el servicio de Outsourcing?

En este ítem se recogió la información para el indicador sobre la capacidad del personal que presta el servicio de Outsourcing o Tercerización, luego de haber cargado las respuestas en el programa SPSS se procedió a sacar un comparativo de medias entre las respuestas de los entrevistados según el área que tercerizan, igual que la pregunta anterior se generó la Media y la Desviación Estándar las cuales obtuvimos del programa SPSS y adicional se calculó el Coeficiente de Variación (CV).

En la tabla número 18 que se presenta a continuación podemos observar que la media se está comportando entre un rango mínimo de 3,75 y un máximo de 4,38 con lo que podemos inferir que la categoría de respuesta “Bueno” fue la que tuvo mayor frecuencia entre las empresas que tercerizan en sus diferentes modalidades al preguntarles ¿Cómo considera la capacidad del personal que presta el servicio de Outsourcing?, considerando esto y un CV homogéneo en casi todas las modalidades de tercerización de Recursos Humanos, se puede concluir que el nivel de riesgo sobre la capacidad del personal que presta el servicio es bajo a nivel general, de igual forma se va a presentar por modalidad y así ver con más detalle la frecuencia de las opiniones de los entrevistados hacia la capacidad del personal.

En la siguiente página se presenta la tabla 18 con los resultados.

Tabla 18. Media, Desviación Estándar y Coeficiente de Variación de las capacidades del personal que presta el servicio de Outsourcing.

Estadísticos	Reclutamiento y Selección	Adiestramiento	Administración de Personal	Nómina	Compensación Sueldos y Salarios	Otros
Media	3,75	4,43	3,86	4,25	4,14	4,00
N	12	7	7	20	7	5
Desviación estándar	,452	,535	,690	,716	,378	1,000
Coeficiente de variación	12,060	12,070	17,890	16,860	9,120	25,000

En la modalidad de Reclutamiento y Selección, de las 12 empresas que tercerizan esta área, 9 consideran las capacidades del personal como “Bueno”, representando un 75% del total y las 3 empresas restantes consideran que las capacidades del personal del servicio de Outsourcing es “Regular” para un 25% de la muestra. Al calcular la media se consiguió el valor de 3,75 siendo esta la más baja entre las modalidades de Recursos Humanos aun y cuando es la segunda modalidad que tercerizan las empresas. Esto nos indica que puede presentarse algún tipo de riesgo al momento de seleccionar un proveedor de esta modalidad o que no se esté cumpliendo con algunas expectativas, por lo tanto debe tenerse cuidado al momento de su elección.

Tabla 19. Media, Desviación Estándar, CV y Frecuencia - ¿Cómo considera la capacidad del personal que presta el servicio de Outsourcing? (Reclutamiento y Selección).

Estadísticos	Reclutamiento y Selección
Media	3,75
N	12
Desviación estándar	,452
Coeficiente de variación	12,060

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Válido	Bueno	9	75,0
	Regular	3	25,0
	Total	12	100,0
Perdidos	Sistema	12	
Total		24	

En la modalidad de Adiestramiento son 7 las empresas que tercerizan esta área, donde 4 consideran la capacidad del personal que presta el servicio de Outsourcing como “Bueno” representando un 57,1% del total y las otras 3 empresas consideran las capacidades del personal como “Muy Bueno” para un 42,9%, la media que se consiguió para esta modalidad fue de 4,43, con esto se evidencia una alta satisfacción por parte de las empresas con las capacidades del personal que presta el servicio de Outsourcing en materia de adiestramiento.

Tabla 20. Media, Desviación Estándar, CV y Frecuencia - ¿Cómo considera la capacidad del personal que presta el servicio de Outsourcing? (Adiestramiento).

Estadísticos	Adiestramiento
Media	4,43
N	7
Desviación estándar	,535
Coeficiente de variación	12,070

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Válido	Bueno	4	57,1
	Muy Bueno	3	42,9
	Total	7	100,0
Perdidos	Sistema	17	
Total		24	

Se encontró que en la muestra de 24 empresas la modalidad de Administración de Personal es tercerizada por 7 organizaciones, donde 4 consideran la capacidad del personal que presta el servicio como “Bueno” representando un 57,1% del total, 2 empresas consideran la capacidad del personal como “Regular” para un 28,6% y 1 empresa considera la capacidad del personal como “Muy Bueno” para un 14,3%. La media que se consiguió para esta modalidad fue de 3,86, esta al igual que la media de Reclutamiento y Selección están por debajo del valor 4 (Bueno) lo cual se puede considerar importante porque pareciera que existe un riesgo al momento de elegir tercerizar áreas sensibles de Recursos Humanos que tienen un trato directo con los empleados o sujetos de la organización.

Tabla 21. Media, Desviación Estándar, CV y Frecuencia - ¿Cómo considera la capacidad del personal que presta el servicio de Outsourcing? (Administración de Personal).

Estadísticos	Administración de Personal
Media	3,86
N	7
Desviación estándar	,690
Coeficiente de variación	17,890

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Válido	Bueno	4	57,1
	Regular	2	28,6
	Muy Bueno	1	14,3
	Total	7	100,0
Perdidos	Sistema	17	
Total		24	

La nómina es la modalidad más tercerizada de la muestra de 24 empresas del estudio, 20 son las que utilizan este servicio, de estas un total de 12 empresas consideran la capacidad del personal como “Bueno” lo que representa un 60%, 7 seleccionaron “Muy Bueno” siendo esto un 35%, y una empresa considera la capacidad del personal como “Malo”, lo que

representa un 5%. La media obtenida en esta modalidad fue de 4,25 lo que nos puede indicar que las capacidades del personal que presta el servicio de Outsourcing de nómina es “Bueno” con una pequeña tendencia a “Muy Bueno”.

Tabla 22. Media, Desviación Estándar, CV y Frecuencia - ¿Cómo considera la capacidad del personal que presta el servicio de Outsourcing? (Nómina).

Estadísticos	Nómina
Media	4,25
N	20
Desviación estándar	,716
Coeficiente de variación	16,860

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Válido	Bueno	12	60,0
	Muy Bueno	7	35,0
	Malo	1	5,0
	Total	20	100,0
Perdidos	Sistema	4	
Total		24	

La siguiente modalidad de Recursos Humanos que tenemos en el estudio y que tercerizan las empresas es “Compensación Sueldos y Salarios”, la cual fue seleccionada por 7 empresas de las 24 en total, donde 6 empresas seleccionaron la opción “Bueno” para la capacidad que tiene el personal que presta el servicio de Outsourcing con un 85,7% y solo 1 empresa marco la opción “Muy Bueno” para un 14,3%. La media que se obtuvo fue de 4,14 esto nos puede indicar que la opinión de las empresas hacia la capacidad del personal que ofrecen el servicio de Outsourcing o Tercerización de esta modalidad es bueno.

Tabla 23. Media, Desviación Estándar, CV y Frecuencia - ¿Cómo considera la capacidad del personal que presta el servicio de Outsourcing? (Compensación Sueldos y Salarios).

Estadísticos	Compensación Sueldos y Salarios
Media	4,14
N	7
Desviación estándar	,378
Coeficiente de variación	9,120

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Válido	Bueno	6	85,7
	Muy Bueno	1	14,3
	Total	7	100,0
Perdidos	Sistema	17	
Total		24	

Y por último dentro de la pregunta ¿Cómo considera la capacidad del personal que presta el servicio de Outsourcing? Está la opción de Otros con un total de 5 empresas que eligieron esta opción, 3 empresas señalaron que tercerizan el área Legal y 2 empresas el área

de Higiene y Seguridad Laboral. En los resultados se encuentran las 2 áreas juntas, donde 2 empresas consideran la capacidad del personal como “Regular”, 2 empresas la consideran como “Muy Bueno” para un 40% cada opción y 1 empresa selecciono “Bueno” para un 20% del total de 5 empresas que tercerizan alguna de estas áreas. La media obtenida fue de 4 lo que nos indica que la percepción de las empresas es buena hacia las capacidades que tiene el personal que presta el servicio de Outsourcing con relación a estas modalidades y que a pesar de no ser áreas que se tercerizan frecuentemente, ya que generalmente se manejan internamente dentro de una organización, las tenemos presente dentro de la muestra.

Tabla 24. Media, Desviación Estándar, CV y Frecuencia - ¿Cómo considera la capacidad del personal que presta el servicio de Outsourcing? (Otros).

Estadísticos	Otros
Media	4,00
N	5
Desviación estándar	1,000
Coeficiente de variación	25,000

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Válido	Regular	2	40,0
	Muy Bueno	2	40,0
	Bueno	1	20,0
	Total	5	100,0
Perdidos	Sistema	19	
Total		24	

5. ¿Cómo considera el cumplimiento por parte del proveedor de acuerdo al contrato establecido?

Este ítem sirvió para medir el indicador de incumplimiento de contrato por parte del proveedor, igual que la pregunta anterior se generó la Media y la Desviación Estándar las cuales se obtuvieron del programa SPSS y adicional se calculó el Coeficiente de Variación (CV). En los resultados obtenidos se observó a diferencia de las preguntas anteriores unas medias inferiores al valor 4 en la mayoría de las modalidades, y con valores en el CV de dos dígitos que a diferencias de los encontrados en las preguntas anteriores, estos superan en su mayoría 15%, lo cual se puede inferir es que posiblemente existe ciertas incongruencia en las respuestas de las empresas del estudio al respecto a cómo consideran el cumplimiento del contrato de algunos proveedores de Outsourcing o Tercerización. Esto se puede apreciar en la tabla número 25 que se presenta en la página siguiente.

Tabla 25. Media, Desviación Estándar y Coeficiente de Variación del cumplimiento por parte del proveedor de acuerdo al contrato establecido.

Estadísticos	Reclutamiento y Selección	Adiestramiento	Administración de Personal	Nómina	Compensación Sueldos y Salarios	Otros
Media	3,83	4,14	3,86	3,95	4,00	3,80
N	12	7	7	20	7	5
Desviación estándar	,577	,690	,690	,887	,577	,837
Coeficiente de variación	15,060	16,660	17,890	22,460	14,430	22,020

En la modalidad de Reclutamiento y Selección, de las 12 empresas que tercerizan esta área, 8 consideran el cumplimiento del contrato por parte del proveedor como “Bueno”, representando un 66,7% del total, 3 empresas consideran que el cumplimiento del contrato es “Regular” para un 25% de la muestra y 1 empresa considera el cumplimiento del contrato por parte del proveedor como “Muy Bueno”. Al calcular la media se consiguió el valor de 3,83, lo cual nos indica que puede haber una tendencia hacia “Regular”, sin embargo no es determinante ya que es un valor que se aproxima a 4, no obstante se considera importante revisar los contratos, clausulas y condiciones del servicio para no tener algún tipo de riesgo al momento de seleccionar el proveedor en esta modalidad.

Tabla 26. Media, Desviación Estándar, CV y Frecuencia - ¿Cómo considera el cumplimiento por parte del proveedor de acuerdo al contrato establecido? (Reclutamiento y Selección).

Estadísticos	Reclutamiento y Selección
Media	3,83
N	12
Desviación estándar	,577
Coeficiente de variación	15,060

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Válido	Bueno	8	66,7
	Regular	3	25,0
	Muy Bueno	1	8,3
	Total	12	100,0
Perdidos	Sistema	12	
Total		24	

En la modalidad de Adiestramiento son 7 las empresas que tercerizan esta área, donde 4 consideran el cumplimiento del contrato por parte del proveedor como “Bueno”, representando un 57,1% del total, 2 empresas consideran el cumplimiento del contrato por parte del proveedor como “Muy Bueno” para un 28,6% y 1 empresa considera el cumplimiento del contrato como “Regular” para un 14,3%. La media que se consiguió para

esta modalidad fue de 4,14, con esto se evidencia una alta satisfacción por parte de las empresas con el cumplimiento del contrato por parte del proveedor que presta el servicio de Outsourcing en materia de adiestramiento.

Tabla 27. Media, Desviación Estándar, CV y Frecuencia - ¿Cómo considera el cumplimiento por parte del proveedor de acuerdo al contrato establecido? (Adiestramiento).

Estadísticos	Adiestramiento
Media	4,14
N	7
Desviación estándar	,690
Coeficiente de variación	16,660

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Válido	Bueno	4	57,1
	Muy Bueno	2	28,6
	Regular	1	14,3
	Total	7	100,0
Perdidos	Sistema	17	
Total		24	

Se encontró que en la muestra de 24 empresas la modalidad de Administración de Personal es tercerizada por 7 organizaciones, donde 4 consideran el cumplimiento del contrato por parte del proveedor como “Bueno” representando un 57,1% del total, 2 empresas consideran el cumplimiento del contrato como “Regular” para un 28,6% y 1 empresa considera el cumplimiento del contrato por parte del proveedor como “Muy Bueno” para un 14,3%. La media que se consiguió para esta modalidad fue de 3,86, este valor no es significativamente menor al rango “Bueno”, sin embargo podría existir un riesgo al momento de elegir tercerizar áreas sensibles de Recursos Humanos que tienen un trato directo con los empleados o sujetos de la organización como lo es también con la modalidad de Reclutamiento y Selección.

En la página siguiente se muestra la tabla número 28 con los resultados.

Tabla 28. Media, Desviación Estándar, CV y Frecuencia - ¿Cómo considera el cumplimiento por parte del proveedor de acuerdo al contrato establecido? (Administración de Personal).

Estadísticos	Administración de Personal
Media	3,86
N	7
Desviación estándar	,690
Coeficiente de variación	17,890

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Válido	Bueno	4	57,1
	Regular	2	28,6
	Muy Bueno	1	14,3
	Total	7	100,0
Perdidos	Sistema	17	
Total		24	

La nómina es la modalidad más tercerizada de la muestra de 24 empresas del estudio, 20 son las que utilizan este servicio, de estas un total de 13 empresas consideran el cumplimiento del contrato por parte del proveedor como “Bueno” lo que representa un 65%, 4 seleccionaron “Muy Bueno” siendo esto un 20%, 2 empresas consideran el cumplimiento del contrato por parte del proveedor como “Regular” para un 10% y 1 empresa “Muy Malo” lo que representa un 5% de la muestra. La media obtenida en esta modalidad fue de 3,95 lo que nos puede indicar que el cumplimiento del contrato por parte del proveedor que presta el servicio de Outsourcing de nómina es considerado “Bueno” por la mayoría de las empresas que Tercerizan esta modalidad.

Tabla 29. Media, Desviación Estándar, CV y Frecuencia - ¿Cómo considera el cumplimiento por parte del proveedor de acuerdo al contrato establecido? (Nómina).

Estadísticos	Nómina
Media	3,95
N	20
Desviación estándar	,887
Coeficiente de variación	22,460

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Válido	Bueno	13	65,0
	Muy Bueno	4	20,0
	Regular	2	10,0
	Muy Malo	1	5,0
	Total	20	100,0
Perdidos	Sistema	4	
Total		24	

La siguiente modalidad de Recursos Humanos que tenemos en el estudio y que tercerizan las empresas es “Compensación Sueldos y Salarios”, la cual fue seleccionada por 7 empresas de las 24 en total, donde 5 empresas consideraron que el cumplimiento del contrato por parte del proveedor es “Bueno” con un 71,4%, 1 empresa considero el cumplimiento del

contrato como “Regular” con un 14,3% y una 1 empresa eligió la opción “Muy Bueno” para un 14,3%. La media que se obtuvo fue de 4, esto nos puede indicar que la opinión de las empresas hacia el cumplimiento del contrato por parte del proveedor que ofrece el servicio de Outsourcing o Tercerización de esta modalidad es “Bueno”.

Tabla 30. Media, Desviación Estándar, CV y Frecuencia - ¿Cómo considera el cumplimiento por parte del proveedor de acuerdo al contrato establecido? (Compensación Sueldos y Salarios).

Estadísticos	Compensación Sueldos y Salarios
Media	4,00
N	7
Desviación estándar	,577
Coeficiente de variación	14,430

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Válido	Bueno	5	71,4
	Regular	1	14,3
	Muy Bueno	1	14,3
	Total	7	100,0
Perdidos	Sistema	17	
Total		24	

Y por último dentro de la pregunta ¿Cómo considera el cumplimiento por parte del proveedor de acuerdo al contrato establecido? Está la opción de Otros con un total de 5 empresas que eligieron esta opción, 3 empresas señalaron que tercerizan el área Legal y 2 empresas el área de Higiene y Seguridad Laboral, esta última modalidad de tercerización mencionada se debe a que son dos empresas con poco personal y que a pesar de cumplir con la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) en su artículo 41 que trata *de los delegados o delegadas de prevención*, el mismo no está en la capacidad de cubrir todas las necesidades y cumplimiento con la ley debido a la naturaleza de su trabajo. Este artículo establece lo siguiente:

> “Mediante Reglamento se establecerá el número de delegados o delegadas de prevención, para lo cual debe tomar en consideración el número de trabajadores y trabajadoras; la organización del trabajo; los turnos de trabajo, áreas, departamentos o ubicación de los espacios físicos, así como la peligrosidad de los procesos de trabajo con un mínimo establecido de acuerdo a la siguiente escala:

Hasta diez (10) trabajadores o trabajadoras: un delegado o delegada de prevención. De once (11) a cincuenta (50) trabajadores o trabajadoras: dos (2) delegados o delegadas de prevención. De cincuenta y uno (51) a doscientos cincuenta (250) trabajadores o trabajadoras: tres (3) delegados o delegadas de prevención. De doscientos cincuenta y un (251) trabajadores o trabajadoras en adelante: un (1) delegado o delegada de prevención adicional por cada quinientos (500) trabajadores o trabajadoras, o fracción.”

En los resultados se encuentran las 2 áreas juntas, donde 2 empresas consideran el cumplimiento del contrato como “Regular”, 2 empresas lo consideran como “Bueno” para un 40% cada opción y 1 empresa selecciono “Muy Bueno” para un 20% del total de 5 empresas que tercerizan alguna de estas áreas. La media obtenida fue de 3,80 lo que nos indica que la percepción de las empresas es buena hacia el cumplimiento del contrato por parte del proveedor que presta el servicio de Outsourcing con relación a estas modalidades, sin embargo se debe estar atento a revisar dichos contratos, ya que puede haber una tendencia a que los clientes no estén satisfechos con el cumplimiento del mismo.

Tabla 31. Media, Desviación Estándar, CV y Frecuencia - ¿Cómo considera el cumplimiento por parte del proveedor de acuerdo al contrato establecido? (Otros).

Estadísticos	Otros
Media	3,80
N	5
Desviación estándar	,837
Coeficiente de variación	22,020

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Válido	Regular	2	40,0
	Bueno	2	40,0
	Muy Bueno	1	20,0
	Total	5	100,0
Perdidos	Sistema	19	
Total		24	

6. ¿Cómo considera la adaptación del proveedor a cambios o nuevos lineamientos en los procesos?

Este ítem sirvió para medir el indicador flexibilidad del proveedor al cambio. Igual que las preguntas anteriores, esta se analizó por áreas tercerizadas y se calculó la Media y Desviación Estándar las cuales se obtuvieron del programa SPSS y adicional, se calculó el

Coeficiente de Variación (CV). En los resultados obtenidos se observó unas medias iguales o cercanas al valor 4 (Bueno) y con coeficientes de variación homogéneas en casi todas las diferentes modalidades de Recursos Humanos, lo cual puede indicar que la adaptabilidad del proveedor a cambios o nuevos lineamientos en los procesos se está realizando de buena manera y así lo perciben las empresas de la muestra que demandan el servicio de Outsourcing o Tercerización con las empresas.

Tabla 32. Media, Desviación Estándar y Coeficiente de Variación de la adaptabilidad del proveedor a cambios o nuevos lineamientos en los procesos.

Estadísticos	Reclutamiento y Selección	Adiestramiento	Administración de Personal	Nómina	Compensación Sueldos y Salarios	Otros
Media	4,00	4,14	3,57	3,85	4,00	3,80
N	12	7	7	20	7	5
Desviación estándar	,426	,378	,535	,933	,816	,447
Coeficiente de variación	10,660	9,120	15,650	24,240	20,410	11,770

En Reclutamiento y Selección de las 12 empresas que tercerizan esta modalidad de Recursos Humanos, 10 indicaron el valor “Bueno” lo que representa un 83,3%, 1 indico “Muy Bueno” y 1 indicó “Regular” lo que representa 8,3% cada una. La media que se consiguió fue de 4,00. Con esto se puede determinar que las empresas que prestan el servicio de Outsourcing o Tercerización en Recursos Humanos están siendo percibidas de buena manera por parte de las empresas que contratan los servicios.

Tabla 33. Media, Desviación Estándar, CV y Frecuencia - ¿Cómo considera la adaptación del proveedor a cambios o nuevos lineamientos en los procesos? (Reclutamiento y Selección).

Estadísticos	Reclutamiento y Selección
Media	4,00
N	12
Desviación estándar	,426
Coeficiente de variación	10,660

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Válido	Bueno	10	83,3
	Regular	1	8,3
	Muy Bueno	1	8,3
	Total	12	100,0
Perdidos	Sistema	12	
Total		24	

En la modalidad de Adiestramiento, al igual que en la modalidad anterior el porcentaje obtenido en “Bueno” fue alto, un 85,7% representado por 6 empresas de 7 que tercerizan esta área, el otro valor obtenido para completar las siete organizaciones es “Muy Bueno” el cual representa un 14,3%, la media obtenida fue de 4,14, esto nos indica que es percibido de manera positiva la adaptabilidad del proveedor de Outsourcing o Tercerización a posibles cambios. Es decir, evaluando a quienes ofertan adiestramiento tenemos que 100% lo realizan bien: 85.7% Bueno y 14.3 Muy Bueno.

Tabla 34. Media, Desviación Estándar, CV y Frecuencia - ¿Cómo considera la adaptación del proveedor a cambios o nuevos lineamientos en los procesos? (Adiestramiento).

Estadísticos	Adiestramiento
Media	4,14
N	7
Desviación estándar	,378
Coeficiente de variación	9,120

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Válido	Bueno	6	85,7
	Muy Bueno	1	14,3
	Total	7	100,0
Perdidos	Sistema	17	
Total		24	

En Administración de Personal tenemos que de las modalidades de Recursos Humanos fue la que obtuvo la media más baja con un valor de 3,57. De 7 empresas que tercerizan esta área 4 respondieron como “Bueno” y 3 como “Regular” para un 57,1% y 42,9% respectivamente. Podemos ver que la adaptación o flexibilidad del proveedor a cambios o nuevos lineamientos no se está realizando de buena manera o presenta fallas según la percepción de las empresas demandantes del servicio.

Tabla 35. Media, Desviación Estándar, CV y Frecuencia - ¿Cómo considera la adaptación del proveedor a cambios o nuevos lineamientos en los procesos? (Administración de Personal).

Estadísticos	Administración de Personal
Media	3,57
N	7
Desviación estándar	,535
Coeficiente de variación	15,650

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Válido	Bueno	4	57,1
	Regular	3	42,9
	Total	7	100,0
Perdidos	Sistema	17	
Total		24	

La siguiente modalidad es Nómina, en esta se obtuvieron resultados en todos los valores posibles de selección. El mayor fue “Bueno” con 14 de 20 empresas que tercerizan esta área, lo cual representa un 70% del total, le sigue “Muy Bueno” con 3 empresas, esto representa un 15% y luego tenemos “Muy Malo”, “Malo” y “Regular” con 1 selección lo que representa un 5% cada uno. La media obtenida fue de 3,85 el cual está por debajo del valor 4 por poco, a pesar de haber una mayoría de empresas considerando “Bueno” la adaptación o flexibilidad del proveedor en esta modalidad, es importante revisar por qué algunas empresas que demandan el servicio consideren “Malo” o “Regular” al proveedor en temas de flexibilidad, ya que puede ser que exista algún riesgo en la contratación con algunos proveedores del servicio de Outsourcing o Tercerización de nómina. Es decir 17 lo hacen bien de 24 y 7 de 24 lo hacen peor.

Tabla 36. Media, Desviación Estándar, CV y Frecuencia - ¿Cómo considera la adaptación del proveedor a cambios o nuevos lineamientos en los procesos? (Nómina).

Estadísticos	Nómina
Media	3,85
N	20
Desviación estándar	,933
Coeficiente de variación	24,240

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Válido	Bueno	14	70,0
	Muy Bueno	3	15,0
	Muy Malo	1	5,0
	Malo	1	5,0
	Regular	1	5,0
	Total	20	100,0
Perdidos	Sistema	4	
Total		24	

En la modalidad de Compensación Sueldos y Salarios, de 7 empresas que tercerizan esta área 3 consideran como “Bueno” la adaptación del proveedor lo que representa un 42,9% del total, luego les siguen “Muy Bueno” y “Regular” con 2 empresas cada uno para un 28,6% respectivamente. La media obtenida es 4,00 con esto se considera al proveedor como bueno en la adaptación a los cambios o nuevos lineamientos con la empresa demandante del servicio.

En la página siguiente se muestra la tabla número 37 con los resultados.

Tabla 37. Media, Desviación Estándar, CV y Frecuencia - ¿Cómo considera la adaptación del proveedor a cambios o nuevos lineamientos en los procesos? (Compensación Sueldos y Salarios).

Estadísticos	Compensación Sueldos y Salarios
Media	4,00
N	7
Desviación estándar	,816
Coeficiente de variación	20,410

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Válido	Bueno	3	42,9
	Regular	2	28,6
	Muy Bueno	2	28,6
	Total	7	100,0
Perdidos	Sistema	17	
Total		24	

Para finalizar con la pregunta ¿Cómo considera la adaptación del proveedor a cambios o nuevos lineamientos en los proceso? Está la opción de Otros con un total de 5 empresas que eligieron esta opción, como se ha indicado anteriormente, 3 empresas señalaron que tercerizan el área Legal y 2 empresas el área de Higiene y Seguridad Laboral. En los resultados se encuentran que 4 de las 5 empresas consideran como “Bueno” la adaptabilidad del proveedor lo que representa un 80% y 1 considera como “Regular” para un 20% la media que se obtuvo fue de 3,80.

Tabla 38. Media, Desviación Estándar, CV y Frecuencia - ¿Cómo considera la adaptación del proveedor a cambios o nuevos lineamientos en los procesos? (Otros).

Estadísticos	Otros
Media	3,80
N	5
Desviación estándar	,447
Coeficiente de variación	11,770

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Válido	Bueno	4	80,0
	Regular	1	20,0
	Total	5	100,0
Perdidos	Sistema	19	
Total		24	

7- ¿Cómo considera la Tercerización como estrategia para flexibilizar el manejo del negocio y ayudar a tener un mayor enfoque en los procesos medulares de la empresa?

En esta pregunta se puede evidenciar que del total de las empresas encuestadas, 14 consideran “Bueno” la estrategia de Outsourcing o Tercerización para flexibilizar el manejo del negocio y ayudar a tener un mayor enfoque en los procesos medulares de la empresa, esto

representa un 58,33% del total de la muestra de 24 empresas. Seguida por la opción “Muy Bueno” con 6 empresas para un 25% del total de la muestra y por ultimo 4 empresas consideraron esta estrategia como “Regular” para un 16,67%. Por lo tanto las respuestas con mayor frecuencia se encuentran entre el rango “Bueno” y “Muy Bueno” permitiendo el crecimiento y flexibilización a la empresas que optan por utilizar esta estrategia en sus negocios sin que pierdan de vista su enfoque estratégico que los diferencian en el mercado.

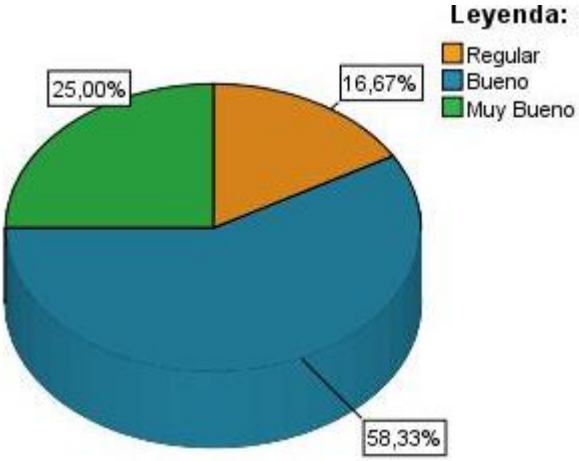

Gráfico 9.

Adicionalmente se procedió a calcular el Coeficiente de Variación (CV), como se mencionó anteriormente este mide la relación entre la Desviación Típica o Estándar de una muestra y su Media, estas dos últimas las obtuvimos del programa SPSS y se presenta en la tabla 39.

Tabla 39. Media y Desviación Estándar (pregunta 7).

N	Válido	24
	Perdidos	0
Media		4,08
Desviación estándar		,654
Coeficiente de variación		16,010

El resultado del CV fue de 0,1601 que llevado a porcentaje es 16,01% el cual se encuentra entre el rango de 0 a 1, en este caso está más cercano a 0 lo cual indica que hay baja variabilidad en los datos siendo más homogéneas las opciones de respuestas elegidas por los encuestados.

8- ¿Considera que la Tercerización permite reasignar el recurso humano a otras funciones más estratégicas de la empresa?

En esta pregunta, 22 empresas del total de la muestra consideran que la Tercerización **"Sí"** permite reasignar el recurso humano a otras funciones más estratégicas dentro de la empresa, mientras que las 2 empresas restantes de la muestra consideran que **"No"** es así. Al mismo tiempo, si la respuesta era afirmativa, las empresas debían seleccionar los beneficios obtenidos de una lista de opciones teniendo como resultado lo siguiente:

Las diferentes opciones no tienen un orden de importancia, sin embargo se puede decir que para la mayoría de las empresas de la muestra la Tercerización trae como beneficio el "Mejoramiento del enfoque del negocio en actividades medulares" con un 63,6%, seguido por la opción "Libera a la empresa de la carga de mantener departamentos que no son parte de su Core-Business" con un 59,1% de frecuencia y el 3er beneficio con más relevancia de la Tercerización es que "Ayuda a potenciar el talento humano de la empresa" con una frecuencia de 36,4%.

En resumen, se puede evidenciar que las opciones seleccionadas por las empresas corresponden a uno de los beneficios que tiene el Outsourcing o Tercerización y es que esta estrategia permite una "Reorientación de las actividades de la organización" haciéndolas cada vez más productivas, con mayor enfoque en la estrategia del negocio, permite la contratación asertiva de perfiles adecuados para el desarrollo de las áreas del negocio.

A continuación, en la página siguiente se muestra la tabla número 40 con los resultados.

Tabla 40. Beneficios obtenidos a través de la Tercerización al reasignar el recurso humano a otras funciones más estratégicas de la empresa.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Mejoramiento del enfoque del negocio en actividades medulares	14	63,6%
Libera a la empresa de la carga de mantener departamentos que no son parte de su Core-Business	13	59,1%
Ayuda a potencializar el talento humano de la empresa	8	36,4%
Mayor flexibilidad de los costos de la empresa.	5	22,7%
Permite el desarrollo de proyectos específicos, sin incrementar la plantilla	1	4,5%

9. De las siguientes condiciones, ¿Cuál o cuáles considera que impactan en la mejora de la calidad de servicio de su empresa a través del Outsourcing?

En esta pregunta se le presenta al entrevistado un listado de condiciones de las cuales puede elegir más de una, siendo la opción “Libera recursos internos para otros propósitos” la que obtuvo mayor frecuencia con 17 empresas lo que representa un 70,8% seguido por “Ahorra tiempo” con 15 empresas para un 62,5%, la 3ra opción con más frecuencia fue “Mejora el enfoque estratégico de la empresa” con 12 empresas para un 50%. En la tabla 41 que se presenta se puede ver cuáles fueron las otras opciones y frecuencias de respuesta. Con esto se busca medir los beneficios del Outsourcing o Tercerización y también su ayuda a mejorar la calidad de servicio de las empresas.

En la página siguiente se muestra la tabla número 41 con los resultados.

Tabla 41. Condiciones que impactan en la mejora de calidad de servicio de la empresa a través del Outsourcing.

Condiciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Libera recursos internos para otros propósitos.	17	70,8%
Ahorra tiempo.	15	62,5%
Mejora el enfoque estratégico de la empresa.	12	50,0%
Provee estabilidad en la gestión tercerizada.	11	45,8%
Permite acceso a habilidades de clase mundial.	7	29,2%
Permite a la empresa librarse de procesos que demandan contratación de recursos y obligaciones fiscales	1	4,2%

10. ¿Cómo considera que el proceso de Tercerización mejora la rentabilidad de su empresa?

Los valores de respuesta de esta pregunta estuvieron comprendidos entre 1 a 5, donde 1 representa Muy Malo, 2 Malo, 3 Regular, 4 Bueno y 5 Muy Bueno. El análisis de estos resultados se realizó a través del cálculo de la Media, la Desviación Estándar y el coeficiente de Variación, los datos obtenidos indican que la variabilidad de respuestas fue bajo siendo Bueno la opción con mayor frecuencia entre los entrevistados seguido por Regular. Esto es importante porque a pesar de que existen respuestas en preguntas anteriores que consideran beneficioso la aplicación del Outsourcing o Tercerización, la rentabilidad del mismo es percibida con cierta duda entre los entrevistados.

Tabla 42. Media, Desviación Estándar y Coeficiente de Variación de ¿Cómo considera el proceso de Tercerización para mejorar la rentabilidad de la empresa?

N	Válido	24
	Perdidos	0
Media		3,75
Desviación estándar		,676
Coeficiente de variación		18,020

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Válido	Bueno	12	50,0
	Regular	9	37,5
	Muy Bueno	3	12,5
	Total	24	100,0

Parte IV. Competitividad

Esta es la última parte del estudio, la cual estuvo enfocada en la Búsqueda de la Eficiencia y las Estrategias genéricas para sobre salir con respecto a los competidores que las empresas participantes en el estudio han logrado adquirir con el Outsourcing o Tercerización como estrategia de negocio.

Con esta parte de la investigación se buscó responder la variable Competitividad a través de 10 preguntas, unas abiertas y otras cerradas. Las preguntas abiertas se codificaron una vez que se conoció todas las respuestas de los participantes, cumpliendo así con el proceso mencionado en el Marco Metodológico, en el caso de las preguntas cerradas estuvieron conformadas por dicotómicas o de selección múltiple.

Adicionalmente, en esta parte se englobaron diferentes aspectos de Competitividad tales como el valor agregado de la estrategia, personal calificado, procesos de nómina oportuno, índices de calidad de atención interno y externo, análisis salarial del mercado, diferenciación del producto, enfoque estratégico, avances tecnológicos, innovación y diferenciación en el mercado. A continuación se presentan el análisis de las preguntas con su respectiva numeración y orden en que se presentó en el instrumento.

11. Indique cual o cuales han sido los valores agregados obtenidos a partir de la modalidad de Outsourcing o Tercerización para la Empresa.

En este ítem se buscó obtener información sobre el indicador del “Valor Agregado” que adquieren las empresas con la aplicación del Outsourcing o Tercerización como estrategia de negocio. Esta pregunta fue de selección múltiple donde las empresas pudieron elegir entre las opciones de respuesta indicadas y agregar una opción adicional dependiendo de su caso.

En la siguiente tabla podemos observar las frecuencias encontradas en cada opción de respuesta y a su vez ordenadas por la importancia que tienen los valores agregados para las empresas que participaron en el estudio. Para la muestra de 24 empresas, 17 consideran que al tercerizar la “Rapidez” es un valor agregado, con un 70,8% es la opción de mayor frecuencia.

Luego se tiene la opción “Personal Calificado” con 15 empresas para un 62,5%, seguido de la opción “Calidad del Servicio” con 14 empresas para un 58,3% del total de la muestra. Luego la opción “Índices de calidad de atención internos y externos” con 9 empresas para un 37,5% de la muestra total y por último la opción “Capacidad de financiamiento de las operaciones” con 7 empresas que eligieron este valor agregado para un 29,2%. La opción “Otro(s)” no fue elegida por ninguna empresa del estudio.

Tabla 43. Valores agregados obtenidos a partir de la modalidad de Outsourcing o Tercerización para la Empresa.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Rapidez.	17	70,8%
Personal Calificado	15	62,5%
Calidad del servicio.	14	58,3%
Índices de calidad de atención internos y externos.	9	37,5%
Capacidad de financiamiento de las operaciones.	7	29,2%

12. ¿Cómo considera la implementación del servicio de Outsourcing como alianza estratégica para ayudar a reforzar la posición competitiva dentro del mercado?

Este ítem busco obtener información sobre en qué medida las empresas consideran que la aplicación del Outsourcing o Tercerización le permite diferenciar su producto reforzando así su posición competitiva dentro del mercado. Del total de empresas, 18 consideran como “Bueno” la aplicación de esta estrategia para reforzar su posición competitiva, representando un 75%. Luego le siguen las opciones “Muy Bueno” y “Regular” con 3 empresas que eligieron cada opción.

Con estos resultados podemos evidenciar que la implementación del servicio de Outsourcing es una alianza estratégica para impulsar la posición competitiva y diferenciar el producto de las empresas que tienen este servicio dentro de las áreas de Recursos Humanos.

En la página siguiente se muestra la tabla número 44 con los resultados.

Tabla 44. Media, Desviación Estándar y Coeficiente de Variación de ¿Cómo considera la implementación del servicio de Outsourcing como alianza estratégica para ayudar a reforzar la posición competitiva dentro del mercado?

N	Válido	24
	Perdidos	0
Media		4,00
Desviación estándar		,511
Coeficiente de variación		12,780

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Bueno	18	75,0
Regular	3	12,5
Muy Bueno	3	12,5
Total	24	100,0

13. ¿Considera la implementación del servicio de Outsourcing en RRHH como estratégico para mejorar el enfoque y dirección de la empresa?

A través de este ítem se buscó obtener información sobre el Enfoque Estratégico y si este mejora con la implementación del Outsourcing o Tercerización. La pregunta está divida en dos partes, la primera es dicotómica (Si o No) y una segunda abierta para que el entrevistado responda el porqué de su respuesta previa. Por ser esta segunda parte una pregunta abierta, luego de haber recogido todas las respuestas se procedió a agruparlas en categorías de similitudes de respuestas y se codificaron para poder cargarlas en el programa SPSS y obtener la tabla cruzada número 45.

Los resultados obtenidos fueron que de 24 empresas, 21 respondieron **"Sí"** y 3 empresas **"No"**, cuando procedieron a responder por qué, la mayor frecuencia fue de 9 empresas en la agrupación de respuesta "Permite a la empresa enfocarse en aspectos que apuntan a la estrategia de la organización", seguido por 5 empresas que opinaron que el Outsourcing o Tercerización "Permite contar con asesoramiento de expertos que ayuda a la empresa a tener una posición competitiva en el mercado", la siguiente mayor frecuencia fue la respuesta "Permite a la empresa enfocarse en la contratación de perfiles de alto nivel y asegurar profesionales" con 4 empresas.

Con estas respuestas que se obtuvieron de las empresas entrevistadas se puede inferir que la estrategia de implementar Outsourcing o Tercerización tiene un valor de importancia para estas en su cadena de valor, ya que ayuda a su crecimiento y posicionamiento en el

mercado permitiéndoles enfocarse en su producto más valioso o medular y así abarcar un número mayor de compradores generando posiblemente ventaja competitiva o diferenciación en el mercado.

Tabla 45. ¿Considera la implementación del servicio de Outsourcing en RRHH como estratégico para mejorar el enfoque y dirección de la empresa?

		¿Considera la implementación del servicio de Outsourcing en RRHH como estratégico para mejorar el enfoque y dirección de la empresa?		Total
		Si	No	
Por qué considera la implementación del servicio de Outsourcing en RRHH como estratégico...	Permite a la empresa enfocarse en aspectos que apuntan a la estrategia de la organización	9	0	9
	Permite a la empresa enfocarse en la contratación de perfiles de alto nivel y asegurar profesionales	4	0	4
	Permite contar con asesoramiento de expertos que ayuda a la empresa tener una posición competitiva en el mercado	5	0	5
	Permite ahorrar tiempo y gestionar prioridades en los puestos de trabajo	2	0	2
	RRHH es el responsable de cuidar el ambiente laboral, la cultura, compromiso y crecimiento profesional de los empleados	0	2	2
	No Respondio el porque	1	1	2
Total		21	3	24

Las preguntas 14, 15 16 y 17 que se presentan a continuación, permiten ver la relación que existe entre la variable Outsourcing o Tercerización y la variable Competitividad, debido a que con esas preguntas se busca ver la dependencia de la eficiencia empresarial con la modalidad de Recursos Humanos tercerizada especificada en cada pregunta.

14. ¿Cómo considera la tercerización de Reclutamiento y Selección como estrategia para la búsqueda de contratar mejor personal calificado y garantizar eficiencia empresarial?

Este ítem busco verificar la opinión que tienen las empresas encuestadas (que tercerizan específicamente el área de Reclutamiento y Selección) sobre la contratación de personal calificado en las áreas del negocio para así garantizar la eficiencia empresarial a todo

nivel a través del Outsourcing o Tercerización, delegar esta área de Recursos Humanos a una empresa especializada, más experta y dedicada a los procesos de contratación permite garantizar los perfiles idóneos que necesitan las organizaciones para llevar adelante el negocio.

En esta pregunta se observa que del total de 12 empresas que tercerizan Reclutamiento y Selección, 8 consideran “Bueno” la Tercerización de esta área para contratar mejor personal calificado, representado por un 66,7%, luego se tiene que 4 empresas eligieron la opción “Muy Bueno” para un 33,3% del total de la muestra.

Cabe destacar que esta pregunta, estuvo condicionada a las empresas que solo tercerizan el área ya que han tenido la experiencia y el criterio en la práctica para poder evaluar dicha pregunta, por lo tanto 12 empresas no contestaron puesto que no aplicaba en su caso.

Tabla 46. Media, Desviación Estándar y Coeficiente de Variación de ¿Cómo considera la tercerización de Reclutamiento y Selección como estrategia para la búsqueda de contratar mejor personal calificado y garantizar eficiencia empresarial?

N	Válido	12
	Perdidos	12
Media		4,33
Desviación estándar		,492
Coeficiente de variación		11,360

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Válido	Bueno	8	66,7
	Muy Bueno	4	33,3
	Total	12	100,0
Perdidos	No Aplica	12	
Total		24	

15. ¿Cómo considera la tercerización de Nómina como estrategia para garantizar a sus empleados un pago oportuno y apegado a la Ley y tener una mejor eficiencia empresarial?

Este ítem busco verificar la opinión que tienen las empresas encuestadas (que tercerizan específicamente el área de Nomina) sobre la garantía del pago oportuno de sus empleados y apegado a la ley con la práctica del Outsourcing o Tercerización para así lograr

una mejor eficiencia empresarial. Dicho esto, al igual que Reclutamiento y Selección esta área tiene un papel importante dentro de Recursos Humanos.

En esta pregunta se puede observar diversidad de respuestas dentro de las diferentes opciones, encontrando que del total de 20 empresas que tercerizan Nomina, 11 consideran “Bueno” la tercerización de Nomina para garantizar el pago oportuno y apegado a la ley, representado por un 45,8%, luego se tiene que 8 empresas eligieron la opción “Muy Bueno” para un 33,33% del total de la muestra, adicionalmente se tienen 3 empresas que contestaron “Regular” con un 12,5% y finalmente 1 empresa que eligió la opción “Malo” para un 4,2% de la muestra.

Cabe destacar que esta pregunta, estuvo condicionada a las empresas que solo tercerizan el área ya que han tenido la experiencia y el criterio en la práctica para poder evaluar dicha pregunta, por lo tanto 4 empresas no contestaron puesto que no aplicaba en su caso.

Tabla 47. Media, Desviación Estándar y Coeficiente de Variación de ¿Cómo considera la tercerización de Nómina como estrategia para garantizar a sus empleados un pago oportuno y apegado a la Ley y tener una mejor eficiencia empresarial?

N	Válido	20
	Perdidos	4
Media		4,25
Desviación estándar		,639
Coeficiente de variación		15,040

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Válido	Bueno	11	55,0
	Muy Bueno	7	35,0
	Regular	2	10,0
	Total	20	100,0
Perdidos	No Aplica	4	
Total		24	

16. ¿Cómo considera la tercerización de Administración de Personal como táctica para sustituir funciones no estratégicas de su departamento de Gestión Humana, ayudando a velar que en todo momento los trabajadores estén bien atendidos y así mejorar la eficiencia empresarial?

Con este ítem se buscó verificar la opinión que tienen las empresas encuestadas (que tercerizan específicamente el área de Administración de Personal) sobre los índices de calidad de atención internos y externos para mejorar la eficiencia empresarial.

En esta pregunta se puede observar diversidad de respuestas dentro de las diferentes opciones, encontrando que del total de 7 empresas que tercerizan Administración de Personal, 3 consideran “Regular” esta tercerización para sustituir funciones no estratégicas y aumentar los índices de calidad, representado por un 42,9%, luego se tiene que 3 empresas eligieron la opción “Bueno” para un 42,9% del total de la muestra y finalmente se tiene 1 empresa que eligió la opción “Malo” para un 14,3% de la muestra.

Con estos resultados, se puede evidenciar que las empresas que contestaron esta pregunta indicaron que sustituyendo funciones no estratégicas en el departamento de Gestión Humana, no mejora los índices de atención internos y externos, ya que el rango de respuesta se concentró en “Bueno” y “Regular”. En este ítem se ve la relación que hay con el ítem en la Variable de Outsourcing o Tercerización referente a la modalidad de Administración de Personal porque pareciera que existe un riesgo al momento de elegir tercerizar áreas sensibles de Recursos Humanos que tienen un trato directo con los empleados o sujetos de la organización.

Cabe destacar que esta pregunta, estuvo condicionada a las empresas que solo tercerizan el área ya que han tenido la experiencia y el criterio en la práctica para poder evaluar dicha pregunta, por lo tanto 17 empresas no contestaron puesto que no aplicaba en su caso.

En la página siguiente se muestra la tabla número 48 con los resultados.

Tabla 48. Media, Desviación Estándar y Coeficiente de Variación de ¿ Cómo considera la tercerización de Administración de Personal como táctica para sustituir funciones no estratégicas de su departamento de Gestión Humana, ayudando a velar que en todo momento los trabajadores estén bien atendidos y así mejorar la eficiencia empresarial?

N	Válido	7
	Perdidos	17
Media		3,29
Desviación estándar		,756
Coeficiente de variación		22,980

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Válido	Regular	3	42,9
	Bueno	3	42,9
	Malo	1	14,3
	Total	7	100,0
Perdidos	No Aplica	17	
Total		24	

17. ¿Cómo considera la tercerización de Compensación (Sueldos y Salarios) como táctica que permita conocer el estado actual de los trabajadores y el mercado, para poder realizar procesos de promoción, planes de incentivos y retención, desarrollo de carrera y así conseguir una mejor eficiencia empresarial?

Con este ítem se buscó verificar la opinión que tienen las empresas encuestadas y que tercerizan específicamente el área de Compensación (Sueldos y Salarios) sobre el análisis salarial del mercado que permite realizar procesos de promoción, planes de incentivos y retención, desarrollo de carrera dentro de las empresas y así conseguir una mejor eficiencia empresarial.

En esta pregunta se puede observar que del total de 7 empresas que tercerizan Compensación (Sueldos y Salarios), 4 consideran “Bueno” realizar análisis del mercado, representado por un 57,1%, luego se tiene 3 empresas que contestaron “Muy Bueno” con un 42,9%. Con estos resultados, se puede inferir que las empresas consideran que realizando un análisis del mercado a través de un Outsourcing o Tercerización se busca la eficiencia empresarial pudiendo tener una estructura sólida dentro de la empresa en materia de salarios y planes de retención, esta relación cooperativa (Empresa – Outsourcing) permite que la atracción de talento sea más clara y/o amplia lo cual puede ayudar a hacer más competitiva a la empresa con respecto a sus rivales.

Cabe destacar que esta pregunta, estuvo condicionada a las empresas que solo tercerizan el área ya que han tenido la experiencia y el criterio en la práctica para poder evaluar dicha pregunta, por lo tanto 17 empresas no contestaron puesto que no aplicaba en su caso.

Tabla 49. Media, Desviación Estándar y Coeficiente de Variación de ¿Cómo considera la tercerización de Compensación (Sueldos y Salarios) como táctica que permita conocer el estado actual de los trabajadores y el mercado, para poder realizar procesos de promoción, planes de incentivos y retención, desarrollo de carrera y así conseguir una mejor eficiencia empresarial?

N	Válido	7
	Perdidos	17
Media		4,43
Desviación estándar		,535
Coeficiente de variación		12,080

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Válido	Bueno	4	57,1
	Muy Bueno	3	42,9
	Total	7	100,0
Perdidos	No Aplica	17	
Total		24	

18. ¿Cómo considera la tercerización para una búsqueda y mejora en la implementación de tecnologías de vanguardia que ayude a sobresalir en el mercado?

En este ítem se buscó conocer la opinión de los encuestados con respecto a los avances tecnológicos implementados por los proveedores del servicio de Outsourcing o Tercerización para así diferenciarse en el mercado. En la muestra de las 24 empresas podemos observar que la mayor frecuencia de respuesta estuvo en el rango “Bueno” con 14 empresas representada por 58,3% del total de la muestra, 6 empresas opinaron “Muy Bueno” los avances tecnológicos como estrategia para sobre salir con respecto a los competidores representado por el 25% de la muestra. Adicionalmente, se observa que 3 empresas eligieron la opción “Regular” con un 12,5% y por último 1 empresa considera que los avances tecnológicos no ayudan a sobre salir en el mercado con una opción de respuesta de “Muy Malo” para un 4,2% de la muestra.

En resumen, la implementación de tecnologías de vanguardia en los proveedores de Outsourcing o Tercerización le permite a las empresas mayores herramientas en temas de

tecnología que le garantice procesos, sistemas e infraestructuras innovadoras y de alta calidad e que le ayuden a posicionarse en el mercado.

Tabla 50. Media, Desviación Estándar y Coeficiente de Variación de ¿Cómo considera la tercerización para una búsqueda y mejora en la implementación de tecnologías de vanguardia que ayude a sobresalir en el mercado?

N	Válido	24
	Perdidos	0
Media		4,00
Desviación estándar		,885
Coeficiente de variación		22,130

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Bueno	14	58,3
Muy Bueno	6	25,0
Regular	3	12,5
Muy Malo	1	4,2
Total	24	100,0

19. Especifique si la empresa se ha visto afectada o no en su actividad económica debido a escasez de recursos humanos, tecnología, infraestructura, capital, recursos físicos.

Este ítem buscó responder la innovación en el mercado de parte de las Empresas que contratan el servicio de Outsourcing o Tercerización como estrategia para sobre salir con respecto a los competidores. La primera parte de la pregunta estuvo conformada por dos opciones de respuestas donde los entrevistados respondieron **"Sí"** o **"No".** El resultado obtenido fue de 50% para cada opción, es decir 12 de 24 empresas del estudio indicaron que "Si" se han visto afectadas en su actividad económica debido a los tipos de escasez mencionados en la pregunta y otras 12 indicaron que "No" se han visto afectadas.

Luego de responder la primera parte y de ser afirmativa la respuesta, a la persona entrevistada se le solicita que indique cual o cuales áreas (de las mencionadas en la pregunta inicial) escasean y que estrategia(s) han implementado para innovar, mantenerse competitivo y diferenciarse en el mercado. Al ser esta segunda parte un tipo de pregunta abierta, se procedió a agrupar las respuestas en categorías de similitudes para luego codificarlas y poder cargarlas en el programa SPSS y obtener la tabla cruzada número 51 que se presenta a continuación.

Tabla 51. Áreas afectadas por escasez de recursos humanos, tecnología, infraestructura, capital, recursos físicos y Soluciones.

		Areas Afectadas				Total
		Recursos Humanos	Tecnología	Recursos Fisicos	todas	
Soluciones	Delegar funciones a otras personas dentro de la empresa mientras existe la vacante del puesto de trabajo	1	0	0	0	1
	Planes de retención para cargos claves, implementación de beneficios como pagos de estudios.	1	0	0	1	2
	Uso de redes sociales adicional a los proveedores de búsqueda para el reclutamiento del personal.	1	0	1	0	2
	usar head hunters para atraer personal y consultoras con equipos especializados. Mejorar plataformas e infraestructura	1	1	4	0	6
	Reducción de los gastos de la empresa	1	0	0	0	1
Total		5	1	5	1	12

Al recoger las respuestas encontramos que la actividad económica de la empresa se ha visto mayormente afectada debido a la escasez de Recurso Humano y por Recurso Físico según indicaron 5 empresas a cada uno de los factores, luego tenemos 1 empresa que indicó Tecnología y 1 que indico Todas.

Ente las soluciones que se obtuvieron están las de 6 empresas que se agruparon y codificaron como “Usar head-hunters para atraer personal y consultoras con equipos especializados como también mejorar plataformas e infraestructura”, 2 empresas indicaron que están aplicando el “Uso de redes sociales adicional a los proveedores de Outsourcing o Tercerización para la búsqueda y reclutamiento del personal”, otras 2 están implementando “Planes de retención para cargos claves y planes de beneficios como pagos de estudios” y por último 1 indicó estar “Delegando funciones a otras personas dentro de la empresa mientras existe la vacante del puesto de trabajo”.

Con estos resultados se puede observar como las empresas se manejan, desarrollan sus actividades y funciones con el fin de crear una posición defendible ante sus competidores. Estas estrategias recogidas a través del instrumento del estudio son algunas que implementan actualmente las empresas en el país frente a las limitantes y escasez que pueda presentarse de algunos recursos, lo que hace que se vean obligadas a innovar para poder mantenerse en el mercado de manera competitiva con un desempeño superior en calidad, costo y rendimiento.

20. Indique cuál de las siguientes características considera importante que deba tener el proveedor de Outsourcing para lograr un buen servicio y ayude a la empresa a diferenciarse en el mercado.

En este ítem se buscó obtener información sobre las características necesarias que debe tener el proveedor de Outsourcing o Tercerización para que la empresa se diferencie de sus rivales ofreciendo un servicio de calidad. La pregunta contó con 6 opciones de múltiple respuestas.

De la muestra de 24 empresas, se encontraron dos opciones con mayor frecuencia donde 22 empresas eligieron "Búsqueda de eficiencia y eficacia en el servicio" y "Recurso Humano calificado adaptado a las necesidades del cliente" representado por un 91,7% del total de la muestra cada opción. Le sigue "Experiencia de la compañía en el área que presta el servicio" donde 20 empresas eligieron esta respuesta representada por un 83,3%, luego la cuarta opción más frecuente fue "Facilidades de infraestructura y nuevas tecnologías" con 17 empresas para un 70,8% de la muestra. Adicionalmente, 14 empresas eligieron la opción "Manejo eficiente de costos / precios competitivos" con un 58,3% del total de la muestra y por último se encontró la opción de "Otro(s)" la cual es abierta y permitió que las empresas indicaran alguna otra característica que consideraban que debe tener el proveedor de Outsourcing, resultando lo siguiente: 1 empresa indicó "Implementar políticas para evitar rotación del personal", 1 "Flexibilidad para adaptarse a los cambios con facilidad" y 1 "Ser oportunos en las respuestas" para un 4,2% cada una.

Con estos resultados podemos concluir que el Outsourcing o Tercerización es percibido por las empresas del estudio de manera estratégico y que les sirve para diferenciarse en el mercado, ya que el proveedor cuenta con competencias que ayudan a la empresa con actividades asociadas a la prestación de servicios o de apoyo y así realizar o mantener el valor del producto medular. Al tener personal o recurso humano calificado según la necesidad del cliente (Empresa), las operaciones, logística, ventas y servicios de la Empresa se verán

afectados en la ventaja competitiva o posicionamiento que la misma pueda obtener en el mercado.

Tabla 52. Características importantes que deba tener el proveedor de Outsourcing para lograr un buen servicio y ayude a la empresa a diferenciarse en el mercado.

	Frecuencia Absoluta	Feecuencia Relativa
Búsqueda de eficiencia y eficacia en el servicio.	22	91,7%
Recurso Humano calificado adaptado a las necesidades del cliente	22	91,7%
Experiencia de la compañía en el área que presta el servicio.	20	83,3%
Facilidades de infraestructura y nuevas tecnologías.	17	70,8%
Manejo eficiente de costos / precios competitivos.	14	58,3%
Otros (Implementar políticas para evitar rotación del personal)	1	4,2%
Otros (Flexibilidad para adaptarse a los cambios con facilidad)	1	4,2%
Otros (Ser oportunos en las respuestas)	1	4,2%

A continuación se desarrolla un análisis más de resultados de las variables del estudio estos con el fin complementar los anteriores hechos por pregunta y que sirvieron para responder los objetivos del estudio.

Con este análisis se buscó relacionar el impacto de la **Tercerización** utilizada y la **Competitividad** lograda en las empresas participantes y así cumplir con el último de los objetivos planteados en el estudio.

Lo que se realizó fue ver la relación entre las áreas de Recursos Humanos que tercerizan las empresas del estudio con el Valor Agregado obtenido, estas de manera individual fueron ya analizadas, hay que hacer mención a que la pregunta de cada una es con respuestas de selección múltiple, es por esta razón que se consigue una matriz muy amplia de respuestas.

De esta información recogida podemos encontrar que los valores Calidad de Servicio, Rapidez y Personal Calificado son los que más selección tienen entre los entrevistados, la tabla que se presenta a continuación nos muestra esa relación, donde se puede leer de manera horizontal el área de RRHH que se terceriza con una columna al final que tiene los valores ya expuestos en la pregunta 2 y que hace referencia al total de empresas que terceriza esa área. Los datos centrales de la tabla se interpretan viendo el número obtenido por cada valor agregado que está de forma vertical y cuanto ese valor representa del total del área tercerizada.

Tabla 53. Relación entre área de RRHH tercerizada con el Valor Agregado obtenido.

		Valor Agregado					Total de empresas que tercerizan el áreas
		Calidad del servicio.	Rapidez.	Capacidad de financiamiento de las operaciones.	Personal Calificado	Índices de calidad de atención internos y externos.	
Áreas que Terceriza	Reclutamiento y Selección	7 58,3%	7 58,3%	5 41,7%	9 75,0%	3 25,0%	12
	Adiestramiento.	7 100,0%	5 71,4%	3 42,9%	6 85,7%	3 42,9%	7
	Administración de Personal	2 28,6%	5 71,4%	3 42,9%	3 42,9%	3 42,9%	7
	Nómina	12 60,0%	15 75,0%	6 30,0%	12 60,0%	7 35,0%	20
	Compensación Sueldos y Salarios.	6 85,7%	4 57,1%	4 57,1%	6 85,7%	2 28,6%	7
	Otros (Legal)	2 66,7%	2 66,7%	0 0,0%	1 33,3%	3 100,0%	3
	Otros (Higiene y Seguridad Laboral)	1 50,0%	0 0,0%	0 0,0%	2 100,0%	2 100,0%	2
Total							24

También se realizó el análisis estadístico Chi Cuadrado en el cual se estableció un nivel de significancia de 5%.

En el programa SPSS se procedió a realizar el estadístico a través de una tabla cruzada con la pregunta correspondiente a la variable **Outsourcing o Tercerización** ¿Cómo considera que el proceso de Tercerización mejora la rentabilidad de su empresa? con cada una de las siguientes preguntas de la variable **Competitividad**, ¿Cómo considera la tercerización de Reclutamiento y Selección como estrategia para la búsqueda de contratar mejor personal calificado y garantizar eficiencia empresarial? ¿Cómo considera la tercerización de Nómina como estrategia para garantizar a sus empleados un pago oportuno y apegado a la Ley y tener

una mejor eficiencia empresarial? ¿Cómo considera la tercerización de Administración de Personal como táctica para sustituir funciones no estratégicas de su departamento de Gestión Humana, ayudando a velar que en todo momento los trabajadores estén bien atendidos y así mejorar la eficiencia empresarial? ¿Cómo considera la tercerización de Compensación (Sueldos y Salarios) como táctica que permita conocer el estado actual de los trabajadores y el mercado, para poder realizar procesos de promoción, planes de incentivos y retención, desarrollo de carrera y así conseguir una mejor eficiencia empresarial?.

El primer análisis con respecto a si se considera la Tercerización de Reclutamiento y Selección como estrategia para la búsqueda de contratar mejor personal calificado y garantizar eficiencia empresarial, y que esto mejora la rentabilidad de la empresa, se obtuvo que con un nivel de significancia de 5%, con grados de libertad de 2 y según la tabla de chi cuadrado - presentada en anexos - tenemos un valor límite de 5,9915; el análisis encontrado a través del programa SPSS fue de un valor 0,911.

Entre el rango de 0 – 5,9915, el resultado obtenido de 0,911 está dentro de este, también denominada zona de aceptación lo cual indica una relación de dependencia de la pregunta de la variable de Competitividad con la pregunta de la variable de Outsourcing o Tercerización. Para los casos válidos considerados.

Tabla 54. Chi cuadrado. El proceso de Tercerización mejora la rentabilidad de su empresa - La Tercerización de Reclutamiento y Selección como estrategia para la búsqueda de contratar mejor personal calificado y garantizar eficiencia empresarial.

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,911	2	,634
Razón de verosimilitud	1,217	2	,544
Asociación lineal por lineal	,000	1	1,000
N de casos válidos	12		

Con el segundo análisis se consideró la Tercerización de Nómina como estrategia para garantizar a sus empleados un pago oportuno y apegado a la Ley y tener una mejor eficiencia empresarial, y que esto mejora la rentabilidad de la empresa, se obtuvo que con un nivel de significancia de 5%, con grados de libertad de 4 y según la tabla de chi cuadrado - presentada en anexos - tenemos un valor límite de 9,4877; el análisis encontrado a través del programa SPSS fue de un valor 7,646.

Entre el rango de 0 – 9,4877, el resultado obtenido de 7,646 está dentro de esta zona de aceptación lo cual indica una relación de dependencia de la pregunta de la variable de Competitividad con la pregunta de la variable de Outsourcing o Tercerización.

Tabla 55. Chi cuadrado. El proceso de Tercerización mejora la rentabilidad de su empresa - La Tercerización de Nómina como estrategia para garantizar a sus empleados un pago oportuno y apegado a la Ley y tener una mejor eficiencia empresarial.

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,646	4	,105
Razón de verosimilitud	10,300	4	,036
Asociación lineal por lineal	3,662	1	,056
N de casos válidos	20		

El siguiente análisis fue la Tercerización de Administración de Personal como táctica para sustituir funciones no estratégicas de su departamento de Gestión Humana, ayudando a velar que en todo momento los trabajadores estén bien atendidos y así mejorar la eficiencia empresarial, y que esto mejora la rentabilidad de la empresa, se obtuvo que con un nivel de significancia de 5%, con grados de libertad de 2 y según la tabla de chi cuadrado - presentada en anexos - tenemos un valor límite de 5,9915; el análisis encontrado a través del programa SPSS fue de un valor 0,467.

Entre el rango de 0 – 5,9915, el resultado obtenido de 0,467 está dentro de esta zona de aceptación lo que indica una relación de dependencia de la pregunta de la variable de Competitividad con la pregunta de la variable de Outsourcing o Tercerización.

Tabla 56. Chi cuadrado. El proceso de Tercerización mejora la rentabilidad de su empresa - Tercerización de Administración de Personal como táctica para sustituir funciones no estratégicas de su departamento de Gestión Humana, ayudando a velar que en todo momento los trabajadores estén bien atendidos y así mejorar la eficiencia empresarial.

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,467	2	,792
Razón de verosimilitud	,738	2	,692
Asociación lineal por lineal	,225	1	,635
N de casos válidos	7		

Por último se analizó la Tercerización de Compensación (Sueldos y Salarios) como táctica que permita conocer el estado actual de los trabajadores y el mercado, para poder realizar procesos de promoción, planes de incentivos y retención, desarrollo de carrera y así conseguir una mejor eficiencia empresarial, y que esto mejora la rentabilidad de la empresa, se obtuvo que con un nivel de significancia de 5%, con grados de libertad de 2 y según la tabla de chi cuadrado - presentada en anexos - tenemos un valor límite de 5,9915; el análisis encontrado a través del programa SPSS fue de un valor 1,896.

Entre el rango de 0 – 5,9915, el resultado obtenido de 1,896 está dentro de esta zona de aceptación lo que indica una relación de dependencia de la pregunta de la variable de Competitividad con la pregunta de la variable de Outsourcing o Tercerización.

En la siguiente página se presenta la tabla número 57 con los resultados.

Tabla 57. Chi cuadrado. El proceso de Tercerización mejora la rentabilidad de su empresa - Tercerización de Compensación (Sueldos y Salarios) como táctica que permita conocer el estado actual de los trabajadores y el mercado, para poder realizar procesos de promoción, planes de incentivos y retención, desarrollo de carrera y así conseguir una mejor eficiencia empresarial.

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,896	2	,388
Razón de verosimilitud	2,289	2	,318
Asociación lineal por lineal	,225	1	,635
N de casos válidos	7		

Luego de estos análisis por área de Recursos Humanos que tercerizan las empresas podemos inferir que existe dependencia de la variable **Competitividad** con la variable independiente **Outsourcing/Tercerización** planteadas en la Operacionalización del estudio para conseguir una mejor rentabilidad de la empresa gracias a que se consigue una mejora en la eficiencia empresarial mediante la tercerización de ciertas áreas.

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1. Conclusiones

El tema de Outsourcing o Tercerización en estos momentos - 2016 - es delicado, la tendencia Latinoamericana en los últimos años se ha inclinado a la minimización de este tipo de servicios dada la evasión de obligaciones fiscales que se aprovechaba con su utilización[6]. Muchas empresas optaban por tener **el personal contratado** con un subcontratista para evadir ciertos impuestos y obligaciones laborales directas. Ahora bien, también hay empresas que prestan servicios especializados bajo los que se **subcontratan ciertos procesos o servicios** no asociados al core productivo de la empresa, esta metodología de Tercerización es la que ha agarrado auge en los países de la región he ido creciendo al pasar de los años. Un estudio realizado por la firma Staffing Industry Analysts[7] revela que en América Latina, Brasil es el país con más firmas de Outsourcing a pesar de ser un mercado con legislación restrictiva, México por su parte ocupa el quinto lugar en la industria de la subcontratación en la región, también dan a conocer que el primer lugar en la lista de firmas que ofrecen el servicio de Outsourcing, la ocupa Manpower con operaciones en toda la región, seguido por Adecco, este tipo de empresas que ofrecen este servicio son permitidas en Venezuela siempre y cuando cumplan con el artículo 49 de la LOTTT donde se reconocen con la figura de contratista, el texto indica que "son contratistas las personas naturales o jurídicas que mediante contrato se encargan de ejecutar obras o servicios con sus propios elementos o recursos propios, y con trabajadores y trabajadoras bajo su dependencia."

Es por esto que la tendencia en Venezuela con los últimos años y especial desde la entrada en vigencia de la modificación de la ley de Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT) no ha sido nada favorecedora para las empresas contratantes ni para las empresas que brindan servicio de Outsourcing, - a pesar del articulo antes mencionado de la ley - ya que

[6] Respuesta por parte de una de las respondientes que además controla desde Venezuela la función para varios países.

[7] Staffing Industry Analysts. Empresa asesora en soluciones de personal y mano de obra. Fundada en 1989. Sitio web http://www.staffingindustry.com

muchas disposiciones han acabado en la exigencia de contratación de recursos sean o no parte del proceso productivo de la empresa por ejemplo el personal de limpieza de algunas compañías que tuvo que ser absorbido por estas. Las empresas buscan resguardarse cada vez más del riesgo legal general y más el que representa tercerizar servicios, por eso las empresas oferentes del servicio han tenido que ir de la mano con el legislativo, conociendo, adaptándose y apreciando los aspectos legales permisivos en el marco venezolano actual.

En las empresas estudiadas se pudo observar que el servicio de Outsourcing o Tercerización es una estrategia que se está y seguirá aplicando a pesar de lo mencionado anteriormente de las restricciones legales actuales gracias a las estrategias elusivas de los oferentes del servicio. La tendencia que se recogió en cuanto a la tercerización de Recursos Humanos fue el de **no** delegar al proveedor todas las funciones o áreas de la empresa y que se enlistaron en la encuesta, Nómina fue el área que mayor número de empresas tercerizan con un total 20 de 24 sujetos del estudio.

En cuanto al impacto que tiene tercerizar sobre la calidad de servicio de la empresa, las condiciones más indicadas fueron:

- Libera recursos internos para otros propósitos.
- Ahorra tiempo.
- Mejora el enfoque estratégico de la empresa (cliente).

Las características que más referencia hacen las empresas demandantes que deben tener los proveedores del servicio de Outsourcing fueron:

- Que ayude a una búsqueda de eficiencia y eficacia en el servicio de la empresa demandante.
- Recurso humano calificado, adaptado a las necesidades del cliente.
- Experiencia de la compañía en el área que presta el servicio.

Se puede concluir que el Outsourcing o Tercerización es percibido por las empresas del estudio como una estrategia de mercado que sirve para delegar en un tercero o en un especialista de la materia, las funciones que no tienen que ver con las principales de la empresa. Es por esto que Recursos Humanos al ser un departamento Staff dentro de la empresa, se suele recurrir a la subcontratación de algunas áreas, bien sea con especialista como los que se consiguen en firmas internacionales como KPMG o ADECCO para el asesoramiento legal, procesos de nómina (BPO) y otros servicios, o también con empresas de servicio nacional como ASAP que ofrecen servicios de Nómina, Reclutamiento y Selección, Compensación y Beneficios entre otros e INFOCENT que ofrece el Outsourcing de nómina y también la instalación del producto diseñado por ellos para administrar el personal en la organización llamado Sistema de Personal Integrado (SPI). Empresas de servicio que a lo largo de los años han estado trabajando en el país y por el país, respetando actuando dentro del marco jurídico actual.

La toma de la decisión de tercerizar algún área de la empresa puede ser hecha por factores como la falta de personal (debido a ser una empresa pequeña), o para enfocarse en aquellas actividades que más valor agregan a la empresa, o para que un tercero gestione aquellas áreas del negocio que no son claves, de esta manera le permite enfocar su estrategia a los *revenues*, entre otras, pero también por la búsqueda de una mejora que les ayude a diferenciarse y posicionarse en el mercado.

En el estudio se buscó la relación de aplicar el Outsourcing y su influencia en la competitividad de la empresa, luego del análisis por pregunta de la IV parte del instrumento se pudo concluir que la implementación de esta estrategia es considerada como funcional para las organizaciones del estudio ya que pasa a ser parte del manejo y desarrollo de sus actividades y funciones para crear una posición defendible ante sus competidores obteniendo un desempeño oportuno acorde a sus costos y rendimiento.

Constantemente, el mercado está cambiando, evolucionando, las tecnologías cambian, la demanda de productos y su variedad también, los clientes (consumidor final) cambian como también sus exigencias, estos factores o acontecimientos para la empresa no son controlables,

por el constante movimiento normal de sus funciones y por la posible falta de personal especializado para afrontar esto. Las empresas optan por la estrategia de tercerizan, para delegar funciones en manos de expertos que tienen años de experiencia en el mercado cambiante y que en conjunto a la empresa contratante puede brindar un conocimiento de las necesidades de los clientes o consumidor del producto final, también puede ayudar a mejorar la posición contra sus rivales nacionales o del extranjeros.

La percepción del Outsourcing o Tercerización conseguida en el estudio es de una estrategia que sirve para mejorar el enfoque y dirección de la empresa ya que al cubrir esa necesidad (área de RRHH) con el Outsourcing, los recursos internos estarían destinados a llevar a cabo proyectos de mayor proyección con mayores beneficios para la organización desde la perspectiva del negocio. Desde el punto de vista de tecnología permite a la organización alcanzar un mayor nivel de competitividad sin realizar inversiones en equipamiento tecnológico o en formación del personal informático propio.

Los principales motivos que consideraron las empresas para tercerizan áreas de Recursos Humanos fueron:

- Rapidez.
- Contar con personal calificado.
- Calidad de servicio.

Otro motivo que se pudo recoger fuera del instrumento de investigación fue el de Limitar el crecimiento de la plantilla por razones corporativas de casas matrices de empresas de inversión extranjera.

El contar con un asesoramiento de expertos que ayuda a la empresa a tener una posición competitiva en el mercado, gracias a la delegación de funciones (en este caso áreas de RRHH) permite ahorrar tiempo, gestionar prioridades en los puestos de trabajo que ayuda a contratar personal con mejores perfiles profesionales y que si el crecimiento aplicando esta

estrategia se mantiene en el tiempo permitirá un nivel de ganancia mucho más alto y una rentabilidad más permanente.

2. Recomendaciones

Una vez realizado el estudio sobre Tercerización y Competitividad: Empresas demandantes, se sugiere:

2.1 Con respecto al estudio

- Realizar intercambios de información con empresas que ofrecen el servicio de Outsourcing o Tercerización y las que la contratan, con la finalidad de cuestionarles o asistirlas como manejan el tema con la actual legislación nacional y sus restricciones.

- Evaluar el éxito vs. fracaso de la contratación del servicio de Outsourcing o Tercerización en áreas de Recursos Humanos, con indicadores que aquí no se trabajaron específicamente.

2.2 Con respecto a la teoría usada

- Plantear teorías de Michael Porter mas actualizadas con respecto a Competitividad y las diferentes vertientes a través de las cuales la estudia. De igual forma actualizar las teorías de Outsourcing, sus beneficios, su alcance dentro de la empresa y su aplicación en el país y en la región.

2.3 Con respecto a la academia

- Dar énfasis al estudiar esta tendencia de mercado como lo es el Outsourcing y cuál es el alcance posible dentro de Venezuela y fuera de ella.

- Abrir líneas de estudios o investigación sobre el Outsourcing o tercerización o delegación productiva, con información actualizada del manejo de la misma, población que la aplica, teorías nuevas, restricciones legales entre otros.

Por último y por tener experiencia laboral en Outsourcing de servicios de Recursos Humanos se recomienda,

- Ampliar el número de la muestra que ayude a ver que otros sectores económicos y/o zonas del país están aplicando esta estrategia y determinar qué factores hay en común. Esto se logra acercándose a las empresas como ASAP, Person to Person, KPMG, PCR 333 entre otras, las cuales ofrecen el servicio de Outsourcing o Tercerización.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (2012). *El Proyecto de la Investigación* 6ta Edición. Caracas: Editorial Episteme.

- Balestrini, M. (2004). *Como hacer una tesis*. Caracas: Editorial BL Asociados.

- Blanco, H. & Segredo, M. (2000) *Factores que llevan a las organizaciones a contratar los servicios de compensación y/o nómina bajo la modalidad de Outsourcing.* Tesis de Grado para obtener el título de Licenciado en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

- Briceño, M. & Monasterio, O. (1995) *Indicadores cuantitativos de la gestión de Recursos Humanos que midan la competitividad empresarial.* Tesis de Grado Licenciado en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

- Briceño, J. (2013) *Practicas de Tercerización del Estado Venezolano entre los años 1990 y 2013.* Tesis presentada para la obtención del grado de Magister en Gerencia Pública, Instituto de Estudios Superiores de Administración IESA, Caracas.

- Caamaño Rojo, E. (2005) *Las Transformaciones del Trabajo, la crisis de la relación de la relación laboral normal y el desarrollo del empleo atípico*. Rev. derecho (Valdivia), jul. 2005, vol.18, no.1, p.25-53. ISSN 0718-0950.

- Carballo Mena, C.A (2016) *Relación de trabajo La Técnica del test de laboralidad.* Caracas: Ediciones Universidad Católica Andrés Bello.

- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos.* Segunda edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999, 30 de diciembre). Gaceta Oficial de la República, Nº 36.860. [Extraordinaria], Marzo 24, 2000.

- Coward, J. (2016). *Outsourcing YearBook 2016*. Extraído el 04 de Abril de 2016 en http://www.noa.co.uk/

- Díaz, C. (2014). *El Outsourcing*. Extraído el 11 de Agosto de 2015 en http://www.gestiopolis.com/el-outsourcing/

- De la Garza, E. (2000). *Tratado Latinoamericano de Sociología*. México: Fondo Cultura Editorial.

- El Carabobeño (2015). *Eliminación de la tercerización en CANTV fue un engaño*. Extraído el 19 de julio de 2015 en http://www.el-carabobeno.com/ciudad/articulo/106243/eliminacin-de-la-tercerizacin- en-cantv-fue-un-engao-

- El Nacional (2014). *Gobierno viola Ley del Trabajo con contratos irregulares*. Extraído el 20 de Octubre de 2014 en http://www.el-nacional.com/economia/Gobierno-Ley-Trabajo-contratos-irregulares_0_502149995.html

- El Nacional (2015). *Tercerización: la soga en la casa del ahorcado*. Extraído el 04 de marzo de 2015 en http://www.el-nacional.com/froilan_barrios/Tercerizacion-soga-casa-ahorcado_0_584941652.html

- El Nacional (2015). *Trabajo esclavo en Corpoelec*. Extraído el 19 de julio de 2015 en http://www.el-nacional.com/froilan_barrios/Trabajo-esclavo-corpoelec_0_660534113.html

- El Mundo Economía y Negocios (2015). *Eliminación de trabajo tercerizado entró en etapa decisiva*. Extraído el 02 de marzo de 2015 en http://www.elmundo.com.ve/noticias/economia/politicas-publicas/eliminacion-de-trabajo-tercerizado-entro-en-etapa-.aspx

- El Mundo Economía y Negocios (2015). *Difieren sobre labor de patronos privados para el fin de la tercerización.* Extraído el 04 de marzo de 2015 en http://www.elmundo.com.ve/noticias/economia/laboral/difieren-sobre-labor-de-patronos-privados-para-el-.aspx

- Esparragoza, R. & Gómez, M. (1997). *Outsourcing como estrategia gerencial en el área de Recursos Humanos en organizaciones ubicadas en el Distrito Capital y Estado Miranda.* Tesis de Grado, para obtener el título de Licenciado en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

- García Vara, J. (2012). *Sustantivo Laboral en Venezuela.* Caracas: Ediciones Liber.

- Hernández., R. Fernández., C. & Baptista, P. (1998). *Metodología de la Investigación.* Segunda Edición. México: McGraw-Hill.

- Hernández., R. Fernández., C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación.* Quinta Edición. México: McGraw-Hill.

- Henao, A. & Páez, Z. (1998). *Outsourcing como estrategia para lograr ventajas competitivas mediante la creación de microempresas.* Tesis de Grado, para obtener el título de Licenciado en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

- Heywood, B. (2002) *El Dilema del Outsourcing: La Búsqueda de la Competitividad*. Madrid: Prentice Hall.

- Iranzo, C.; Ritcher, J. (2005) *La subcontratación laboral, una bomba de tiempo contra la Paz laboral*. Caracas: CENDES / Facultad de Ciencias Políticas y jurídicas, UCV.

- Iranzo, C.; Ritcher, J. (2008). *Los Principales problemas del sindicalismo venezolano*., Volumen 4 Una lectura sociológica de la Venezuela actual, Volumen 4. Caracas: Publicaciones UCAB.

- La Patilla (2015). *La Esclavitud Moderna es la Tercerización.* Extraído el 25 de febrero de 2015 en http://www.lapatilla.com/site/2015/02/19/la-esclavitud-moderna-es-la-tercerizacion/

- Lecuona, M. (2013). *Ventajas y desventajas de tercerizar.* Extraído el 15 de septiembre de 2016 en http://www.buenosnegocios.com/notas/391-ventajas-y-desventajas-tercerizar

- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.236 Julio 26, 2005.

- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012, 30 de Abril). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Nº 6076, Mayo 07, 2012.

- Mayo, L. (2013). *Análisis de las externalizaciones del IVVSA.* Tesis de diplomado en Gestión y Administración Pública, Universidad Politécnica Valencia, España.

- Morales, J. A. & Velandia, N. F (1999) *Salarios, estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Colombia: McGraw-Hill.

- Moreno, E. (2011). *Diseño de un plan de mejora basado en la gerencia del capital intelectual de las comunicaciones de los proyectos de tercerización. Caso de estudio: Banesco.* Tesis de Postgrado para obtener la Especialización en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

- Morffe, A. (2013). *Modelo del Diamante de Porter.* Extraído el 26 de Marzo de 2016 en http://sobregerenciayempresa.blogspot.com/2013/07/modelo-del-diamante-de-porter.html

- Mujica Z., M. G. (2014) *Tercerización laboral: Práctica prohibida en la Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras*. Observatorio Laboral Revista Venezolana Vol. 7, Nº 13, enero-junio, 2014: 73-93 Valencia: Universidad de Carabobo.

- Navarra, P; Martínez, J. (2002) *Outsourcing en las Unidades de Información de las Organizaciones.* Extraído el 20 de Febrero de 2014 en http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2002/mayo/1.pdf

- Parra, F. (2009). *Sobre Derecho del Trabajo y Derecho de la Seguridad Social*. Tribunal Suprema de Justicia. Colección Estudios Jurídicos N°23 Caracas/Venezuela.

- Pérez, M. (2016) *Externalización: una estrategia para ganar competitividad en la empresa.* Extraído el 20 de Julio de 2016 en http://www.abc.es/economia/abci-externalizacion-estrategia-para-ganar-competitividad-empresa-201606270037_noticia.html

- Porter, M. (1998) *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia.* México: Compañía Editorial Continental.

- Porter, M. (1999) *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia.* México: Compañía Editorial Continental.

- Porter, M. (1998*). La Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior.* México: Compañía Editorial Continental.

- Pralahad, C.K. (1996). *Estrategia Corporativa*. México: Ariel.

- Rivas, L. (2005). *Estudio evaluativo de los riesgos y beneficios en la contratación de un proveedor de servicios de enfermería bajo la modalidad de un Outsourcing.* Tesis de Postgrado para obtener la especialización en gerencia de servicios asistenciales de salud, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

- Rodríguez, V. & Vieira K. (2006). *Implicaciones del cambio de ETT a empresas intermediaria, desde la perspectiva de los actores involucrados.* Tesis de Grado, para obtener el título de Licenciado en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

- Romero, A. (2002). *Outsourcing. Qué es y cómo se aplica.* Disponible en http://www.gestiopolis.com/outsourcing-que-es-y-como-se-aplica/ [Consultado el 5 de Septiembre de 2015]

- Rosales, R. (1996) *El Outsourcing ¿Concepto, estrategia o alianza de valor agregado?* Caracas: Ediciones IESA.

- Rothery, B., & Robertson, I. (1997) *"Outsourcing" La Subcontratación*. Mexico: Editorial Limusa-Noriega.

- Salkind, N. J. (1999) *Métodos de Investigación.* Tercera Edición. México: Editorial Prentice Hall.

- Saturno, G. (2015). *¿Tercerización o Fraude?* Taller en la Cámara de Comercio Venezolana – Canadiense. Caracas.

- Schneider, B. (2004) *Outsourcing, la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios.* Colombia: Editorial Norma S.A.

- Tena Tena, Gloria (2000). *Los Pro y Contras de la Tercerización. Acciones e investigaciones sociales*, ISSN 1132-192X, Nº 10, 2000, págs. 49-66; Idioma: español. Extraído el 2 de Agosto del 2015 en http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo%3Fcodigo%3D170263

- Tena Tena, Gloria (2001) *Estudio sobre el compromiso organizacional de trabajadores temporales en empresas de Trabajo Temporal*. Tesis No Publicada Universidad de Zaragoza. España.

- Ugarte, J. (2001) *La descentralización productiva: la nueva moda en las relaciones laborales*, en Revista Laboral Chilena.

- Varela, D. (2008). *Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la Creación de Empresas.* Bogotá: Pearson-Prentice Hall Tercera Edición.

- Vargas, E. (2005). *Propuesta para la implantación de la oficina de proyectos para la Gerencia de Sistemas e Informática del Banco Central de Venezuela (BCV).* Tesis de Postgrado para obtener la Especialización en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

ANEXOS

Anexo A

Carta de invitación para el estudio e instrumento de recolección de datos.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES
OPCION: COMPENSACION Y BENEFICIOS

TERCERIZACIÓN Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL: Empresas demandantes

Usted ha sido seleccionado a los efectos de que nos proporcione información pertinente a la aplicación del Outsourcing o Tercerización en el área de Recursos Humanos de la empresa donde usted trabaja.

Los datos y opiniones suministradas servirán de base para la elaboración de mi tesis de grado la cual consiste en identificar la influencia del servicio de Outsourcing o Tercerización en las diferentes funciones de Recursos Humanos de las empresas cliente del área Metropolitana de Caracas que evidencia y mejora su competitividad dentro del mercado.

Dicha información será utilizada con fines estrictamente académicos, garantizando la objetividad y claridad de mi trabajo.

Agradecido de antemano su colaboración para el fiel cumplimiento de los objetivos expuestos de la investigación.

Luis Alejandro Paredes Guiñan

Parte I: Datos Personales

A. Cargo que desempeña en la empresa: _____

B. Edad:

24 – 29 años ☐
30 – 35 años ☐
36 – 40 años ☐
41 años en adelante ☐

C. Antigüedad en la empresa:

Menos de 1 año ☐
1 – 3 años ☐
3 – 5 años ☐
6 años en adelante ☐

Parte II: Información General de la Empresa

A. Actividad Económica principal de la empresa:_____

B. Números de Trabajadores (Personal Obrero):

No Aplica ☐
Menos de 100 ☐
101 – 500 ☐
501 – 1000 ☐
De 1001 en adelante ☐

C. Números de Empleados:

No Aplica ☐
Menos de 100 ☐
101 – 500 ☐
501 – 1000 ☐
De 1001 en adelante ☐

D. ¿Cuál es el origen capital de la empresa?

Nacional _____ Extranjera _____ Mixta _____

Parte III: La Empresa en relación con el Outsourcing

1- ¿Qué entiende por Outsourcing o Tercerización? (pregunta abierta)

_____
_____
_____
_____

2- ¿Tercerizan algún área de Recursos Humanos?

Sí _____ No _____

De ser afirmativo, cuál de estas áreas terceriza.

Reclutamiento y Selección. _____

Adiestramiento. _____

Administración de Personal. _____

Nómina. _____

Compensación Sueldos y Salarios. _____

Otros (especifique). _____

3- ¿Cómo considera la gestión realizada por el proveedor en el área tercerizada?

	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
Reclutamiento y Selección.					
Adiestramiento.					
Administración de Personal.					
Nómina.					
Compensación Sueldos y Salarios.					
Opción indicada en la pregunta 2					

4- ¿Cómo considera las capacidades del personal que presta el servicio de Outsourcing?

	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
Reclutamiento y Selección.					
Adiestramiento.					
Administración de Personal.					
Nómina.					
Compensación Sueldos y Salarios.					
Opción indicada en la pregunta 2					

5- ¿Cómo considera el cumplimiento por parte del proveedor de acuerdo al contrato establecido?

	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
Reclutamiento y Selección.					
Adiestramiento.					
Administración de Personal.					
Nómina.					
Compensación Sueldos y Salarios.					
Opción indicada en la pregunta 2					

6- ¿Cómo considera la adaptación del proveedor a cambios o nuevos lineamientos en los procesos?

	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
Reclutamiento y Selección.					
Adiestramiento.					
Administración de Personal.					
Nómina.					
Compensación Sueldos y Salarios.					
Opción indicada en la pregunta 2					

7- ¿Cómo considera la Tercerización como estrategia para flexibilizar el manejo del negocio y ayudar a tener un mayor enfoque en los procesos medulares de la empresa?

1. Muy Malo 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Muy Bueno

8- ¿Considera que la Tercerización permite reasignar el recurso humano a otras funciones más estratégicas de la empresa? Sí _____ No _____

Si su respuesta es afirmativa, seleccione los beneficios obtenidos.

Mayor flexibilidad de los costos de la empresa. _____

Mejoramiento del enfoque del negocio en actividades medulares. _____

Libera a la empresa de la carga de mantener departamentos que no son parte de su Core-Business. _____

Ayuda a potencializar el talento humano de la empresa. _____

Otro(s). _____

9- De las siguientes condiciones, ¿Cuál o cuáles considera que impactan en la mejora de la calidad de servicio de su empresa a través del Outsourcing? (puede elegir más de una opción y/o agregar una adicional).

Permite acceso a habilidades de clase mundial. _____

Provee estabilidad en la gestión tercerizada. _____

Libera recursos internos para otros propósitos. _____

Ahorrar tiempo. _____

Mejora el enfoque estratégico de la empresa. _____

Otra(s) _____

10- ¿Cómo considera que el proceso de Tercerización mejora la rentabilidad de su empresa?

1. Muy Malo 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Muy Bueno

Parte IV: Competitividad

11- Indique cual o cuales han sido los valores agregados obtenidos a partir de la modalidad de Outsourcing o Tercerización para la empresa (puede elegir más de una opción y/o agregar una adicional):

Calidad del servicio. _____

Rapidez. _____

Capacidad de financiamiento de las operaciones. _____

Personal Calificado. _____

Índices de calidad de atención internos y externos. _____

Otro(s) _____

12- ¿Cómo considera la implementación del servicio de Outsourcing como alianza estratégica para ayudar a reforzar la posición competitiva dentro del mercado?

1. Muy Malo 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Muy Bueno

13- ¿Considera la implementación del servicio de Outsourcing en RRHH como estratégico para mejorar el enfoque y dirección de la empresa?

Si _____ No _____ Porque
_____
_____
_____
_____
_____
_____

14- ¿Cómo considera la tercerización de Reclutamiento y Selección como estrategia para la búsqueda de contratar mejor personal calificado y garantizar eficiencia empresarial?

0. No Aplica 1. Muy Malo 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Muy Bueno

15- ¿Cómo considera la tercerización de Nómina como estrategia para garantizar a sus empleados un pago oportuno y apegado a la Ley y tener una mejor eficiencia empresarial?

0. No Aplica 1. Muy Malo 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Muy Bueno

16- ¿Cómo considera la tercerización de Administración de Personal como táctica para sustituir funciones no estratégicas de su departamento de Gestión Humana, ayudando a velar que en todo momento los trabajadores estén bien atendidos y así mejorar la eficiencia empresarial?

0. No Aplica 1. Muy Malo 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Muy Bueno

17- ¿Cómo considera la tercerización de Compensación (Sueldos y Salarios) como táctica que permita conocer el estado actual de los trabajadores y el mercado, para poder realizar procesos de promoción, planes de incentivos y retención, desarrollo de carrera y así conseguir una mejor eficiencia empresarial?

0. No Aplica 1. Muy Malo 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Muy Bueno

18- ¿Cómo considera la tercerización para una búsqueda y mejora en la implementación de tecnologías de vanguardia que ayude a sobresalir en el mercado?

1. Muy Malo 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Muy Bueno

19- Especifique si la empresa se ha visto afectada o no en su actividad económica debido a escasez de recursos humanos, tecnología, infraestructura, capital, recursos físicos.

Sí _____ No _____

De ser afirmativa su respuesta, indique cual o cuales áreas escasean e indique que estrategia(s) ha implementado para innovar, mantenerse competitivo y diferenciarse en el mercado

_____
_____
_____
_____
_____
_____

20- Indique cuál de las siguientes características considera importante que deba tener el proveedor de Outsourcing para lograr un buen servicio y ayude a la empresa a diferenciarse en el mercado. (puede elegir más de una opción y/o agregar una adicional).

Búsqueda de eficiencia y eficacia en el servicio. _____

Recurso Humano calificado adaptado a las necesidades del cliente. _____

Experiencia de la compañía en el área que presta el servicio. _____

Facilidades de infraestructura y nuevas tecnologías. _____

Manejo eficiente de costos / precios competitivos. _____

Otro(s). _____

Gracias por su tiempo y colaboración ¡que tenga un excelente día!

Anexo B

TABLA 3-Distribución Chi Cuadrado χ^2

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado, ν = Grados de Libertad

ν/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742	0,8735	0,7083	0,5707	0,4549
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079	2,0996	1,8326	1,5970	1,3863
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649	3,2831	2,9462	2,6430	2,3660
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784	4,4377	4,0446	3,6871	3,3567
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644	5,5731	5,1319	4,7278	4,3515
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311	6,6948	6,2108	5,7652	5,3481
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834	7,8061	7,2832	6,8000	6,3458
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245	8,9094	8,3505	7,8325	7,3441
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564	10,0060	9,4136	8,8632	8,3428
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807	11,0971	10,4732	9,8922	9,3418
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987	12,1836	11,5298	10,9199	10,3410
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111	13,2661	12,5838	11,9463	11,3403
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,1187	14,3451	13,6356	12,9717	12,3398
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,2221	15,4209	14,6853	13,9961	13,3393
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,3217	16,4940	15,7332	15,0197	14,3389
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962	23,5418	21,7931	20,4651	19,3689	18,4179	17,5646	16,7795	16,0425	15,3385
17	40,7911	37,9462	35,7184	33,4087	30,1910	27,5871	24,7690	22,9770	21,6146	20,4887	19,5110	18,6330	17,8244	17,0646	16,3382
18	42,3119	39,4220	37,1564	34,8052	31,5264	28,8693	25,9894	24,1555	22,7595	21,6049	20,6014	19,6993	18,8679	18,0860	17,3379
19	43,8194	40,8847	38,5821	36,1908	32,8523	30,1435	27,2036	25,3289	23,9004	22,7178	21,6891	20,7638	19,9102	19,1069	18,3376
20	45,3142	42,3358	39,9969	37,5663	34,1696	31,4104	28,4120	26,4976	25,0375	23,8277	22,7745	21,8265	20,9514	20,1272	19,3374
21	46,7963	43,7749	41,4009	38,9322	35,4789	32,6706	29,6151	27,6620	26,1711	24,9348	23,8578	22,8876	21,9915	21,1470	20,3372
22	48,2676	45,2041	42,7957	40,2894	36,7807	33,9245	30,8133	28,8224	27,3015	26,0393	24,9390	23,9473	23,0307	22,1663	21,3370
23	49,7276	46,6231	44,1814	41,6383	38,0756	35,1725	32,0069	29,9792	28,4288	27,1413	26,0184	25,0055	24,0689	23,1852	22,3369
24	51,1790	48,0336	45,5584	42,9798	39,3641	36,4150	33,1962	31,1325	29,5533	28,2412	27,0960	26,0625	25,1064	24,2037	23,3367
25	52,6187	49,4351	46,9280	44,3140	40,6465	37,6525	34,3816	32,2825	30,6752	29,3388	28,1719	27,1183	26,1430	25,2218	24,3366
26	54,0511	50,8291	48,2898	45,6416	41,9231	38,8851	35,5632	33,4295	31,7946	30,4346	29,2463	28,1730	27,1789	26,2395	25,3365
27	55,4751	52,2152	49,6450	46,9628	43,1945	40,1133	36,7412	34,5736	32,9117	31,5284	30,3193	29,2266	28,2141	27,2569	26,3363
28	56,8918	53,5939	50,9936	48,2782	44,4608	41,3372	37,9159	35,7150	34,0266	32,6205	31,3909	30,2791	29,2486	28,2740	27,3362
29	58,3006	54,9662	52,3355	49,5878	45,7223	42,5569	39,0875	36,8538	35,1394	33,7109	32,4612	31,3308	30,2825	29,2908	28,3361