

INTRODUCCIÓN

El término *outsourcing* se utiliza para describir un fenómeno que se está extendiendo a toda la industria. Posiblemente es parte de un movimiento más amplio de la sociedad para la conformación de un mundo más productivo y menos derrochador. El outsourcing, como nunca antes, plantea a la gerencia delicados retos de relaciones humanas, ya que puede afectar a cualquier empleado y a cualquier gerente que no está dentro de las llamadas ventajas competitivas.

Dando aplicación al tema e ilustrando más a fondo el concepto de outsourcing en el área de recursos humanos y su aplicación realizamos este trabajo, obteniendo las ventajas y desventajas que conlleva a una empresa tomar éste como recurso para su negocio.

OUTSOURCING EN EL ÁREA HUMANA

Flexibilidad e individualización

La flexibilidad laboral y la individualización de las relaciones laborales son dos manifestaciones de una misma necesidad empresarial: dar respuestas eficaces a los constantes y profundos cambios económicos y tecnológicos en que viven inmersas las empresas.

La flexibilización laboral hace énfasis, aunque no de manera excluyente, en la individualización de la relación laboral frente a norma marco, generales, establecidas por el Estado o por acuerdo entre las organizaciones empresariales y sindicales de modo centralizado y general, quedando amplios espacios a lo específico, singular e individual.

Esta individualización implica colocar en primer plano al trabajador como persona concreta, con una cualificación profesional determinada, enfrentado a una variada forma de motivaciones y con un estatus que ha de permitir cierta dosis de movilidad funcional y geográfica por razones económicas, productivas, organizacionales o tecnológicas.

Desde otro punto de vista la individualización conlleva a un esfuerzo por compatibilizar la libertad personal y la libre empresa con normas protectoras y de control, de modo que se pueda ejercer de forma racional la autonomía individual plasmada en el contrato de trabajo y la capacidad de iniciativa y gestión empresarial.

Esta nueva concepción ha venido cristalizando en formas jurídicas como la de contrato a término fijo, el trabajo a domicilio, el teletrabajo, las agencias de colocación o empleo y el servicio temporal, o también llamado trabajo temporal.

Frente a estas formas de flexibilización se vienen dando otras modalidades que buscan descentralizar la prestación de servicios haciendo énfasis, no ya en la relación laboral sino en la comercial, surgiendo la llamada tercerización o *outsourcing* a través de variadas formas como las cooperativas, empresas asociativas de trabajo y los contratistas independientes o prestatarios de servicios.

Hacemos un mayor énfasis en el servicio temporal debido a que es la modalidad que mayor desarrollo ha logrado y se perfila como una de las más eficaces soluciones para la generación de empleo en el mundo globalizado que estamos viviendo.

OUTSOURCING

Se entiende por Outsourcing la subcontratación de servicios, la tercerización que busca agilizar y economizar los procesos productivos para el cumplimiento eficiente de los objetos sociales de las instituciones, de modo que las empresas se centren en lo que les es propio.

Esta tercerización responde perfectamente al aforismo popular *zapatero a tus zapatos*, se ha venido bajo la denominación *outsourcing*, que significa en la práctica encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios.

El Outsourcing es la acción de acudir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía, la cual en definitiva contrata un servicio o producto final sin que tenga responsabilidad alguna en la administración o manejo de la prestación del servicio, la cual actúa con plena autonomía e independencia para atender diversos usuarios.

Más que un proceso al azar, el desarrollo del outsourcing es el resultado inevitable de muchas presiones, nuevas y mayores, sobre la industria y sobre todos los recursos de un mundo en donde ya no se pueden las existencias reguladoras internas, ni múltiples niveles gerenciales. El proceso está siendo impulsado tanto por la demanda, al buscar la gerencia mejores formas de hacer el trabajo rutinario, como por los proveedores de servicios subcontratados, quienes se ofrecen a asumir más y más de las cargas de trabajo de sus clientes.

Como se puede ver, en el outsourcing se presentan unos elementos básicos que distinguen claramente esta figura de otras como son principalmente la plena autonomía en las administraciones y prestaciones del servicio y la posibilidad de atender varios usuarios; no se trata de una organización empresarial apéndice de una compañía principal, sino de una empresa totalmente autónoma e independiente con una responsabilidad plena, no solo en su manejo y administración sino en el resultado frente al usuario.

Paul Neal, director de negocios de la empresa I.S.L. de IBM describe al outsourcing como la práctica de transferir la planeación, administración y operación de ciertas funciones a una tercera parte independiente.

Diferente es la situación cuando nos encontramos con un servidor exterior a la compañía, pero que forma parte de ella como una extensión de su actividad, ya que en este caso es la misma empresa la que continúa como responsable directa de su propia administración. En este caso ya no nos encontramos frente a una tercerización sino a lo que los economistas han dado en llamar *outsource*, y que en nuestro medio conocemos como sucursales o agencias.

El énfasis se hace en la relación comercial y lo que caracteriza la figura es el resultado final en productos, bienes o servicios de un tercero, que actúa con total autonomía y sus propios **recursos humanos** y técnicos, frente a un usuario.

El outsourcing es un mecanismo para obtener un nuevo diálogo, 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 la frustración internas se reducen y la relación cliente –proveedor es benéfica ya que los socios tienen una causa común. La gerencia puede poner más atención en las ventajas competitivas centrales.

Uno de los primeros pasos en el proyecto de outsourcing, y quizás el más importante, consiste en seleccionar los procesos que podrían ser subcontratados. Es útil, por lo tanto, tener una lista de los criterios para decidir cuales son las áreas probables para su contratación y cuales no.

Los planteamientos que se utilizan y pueden determinar dentro de una compañía aquellos procesos que:

- Hacen uso intensivo de recursos.

- Están en áreas relativamente independientes.
- Usa servicios especializados y de apoyo.
- Tienen patrones de trabajo fluctuantes en carga y rendimiento.
- Están sujetos a un mercado rápidamente cambiante.

Se pueden establecer los procesos que no se prestan para subcontratación, aquellos que implican: Estrategia, finanzas corporativas, control de proveedores, calidad, normas ambientales, seguridad, la satisfacción de los requisitos del mercado, la provisión de administración y dirección, el mantenimiento de las competencias, la diferenciación con respecto a los competidores y el mantenimiento de la propia identidad.

Evaluación de las actividades para outsourcing

Un modelo sencillo determina qué actividades son consideradas como áreas de responsabilidad. Esto entra un poco en conflicto con el pensamiento actual sobre administración y reingeniería de procesos, ya que un aspecto crítico para la reingeniería de procesos con éxito es la habilidad para evaluar los procesos que atraviesan fronteras funcionales.

Las actividades no centrales incluyen:

- Apoyo a clientes
- Ventas
- Tecnología informática
- Propiedades
- Recursos Humanos
- Educación y capacitación
- Finanzas
- Manufactura
- Desarrollo

Finalmente en cualquier comparación de esta naturaleza, el costo nunca es lo que parece; los verdaderos costos de comprar servicios a un proveedor se ven mejor como un iceberg, siendo los costos obvios los que están arriba de la línea de flotación, tal vez sólo la punta. Para demostrar este iceberg miremos:

Arriba de la línea de flotación

El precio compuesto de:

- Materiales
- Mano de obra
- Gastos generales
- Marginales

Debajo de la línea de flotación

El verdadero costo de la relación compuesto de:

- Garantías
- Distribución
- Capacitación
- Rapidez de respuesta

- Inventario
- Impuestos
- Desarrollo
- Consignación
- Herramental
- Premios
- Seguros
- Administración
- Transporte
- Niveles de calidad

Entre las figuras de Outsourcing podemos destacar las llamadas cooperativas de trabajo asociado (C.T.A.), las empresas asociativas de trabajo (E.A.T.) y los contratistas independientes (C.I.).

Tipos de trabajadores:

En una empresa se puede encontrar dos tipos de trabajadores: trabajadores de planta o permanentes y trabajadores temporales.

Los trabajadores de planta de una empresa, tienen puestos de trabajo a tiempo completo y disfrutan de una serie de privilegios de los que no disponen los trabajadores temporales. Muchos de éstos esperan mantener una relación duradera con la empresa, lo que incluye desarrollar su carrera profesional dentro de la misma y beneficiarse de una serie completa de prestaciones y de seguridad laboral.

Los trabajadores eventuales mantienen una relación con la empresa de carácter más provisional que los empleados tradicionales a tiempo completo, ya que la duración de su relación laboral se basa en la conveniencia y en las necesidades de capacidad de trabajo de la misma. Las empresas contratan a trabajadores eventuales para hacer frente a aumentos temporales de la cantidad de trabajo o para realizar trabajos que no forman parte del conjunto principal de sus actividades. Una vez que la empresa ya no precisa de sus servicios es fácil despedir a este tipo de trabajadores.

Los trabajadores eventuales engloban a los empleados temporales, a los empleados a media jornada, a la contratación externa y la subcontratación, a la contratación de mano de obra extranjera y a los universitarios en práctica.

Existen agencias de empleo temporal que proporcionan a las empresas empleados temporales para realizar trabajos durante un corto tiempo con un contrato de servicio temporal que en nuestro país máximo es de 6 meses prorrogables por otros seis.

Los empleados temporales trabajan para la agencia de trabajo temporal, y una vez concluido un trabajo sencillamente se les envía a otra empresa. Los empleados temporales se utilizan para sustituir a empleados que se hayan dado de baja por enfermedad o por asuntos familiares. Asimismo, pueden utilizarse para aumentar la producción cuando la demanda aumenta y para realizar trabajos complementarios a las actividades normales de los empleados de planta.

Los empleados temporales proporcionan dos ventajas principales:

- Por lo general, los trabajadores temporales reciben menos salario que los de planta. Los empleados temporales no suelen beneficiarse de seguros médicos ni de prestaciones por jubilación o vacaciones por parte de la empresa que utiliza sus servicios. Por otro lado, tampoco es frecuente que las agencias

de trabajo temporal ofrezcan estas prestaciones.

- Los empleados temporales pueden ser trabajadores altamente motivados, ya que muchas empresas eligen a sus trabajadores de planta entre los empleados temporales con mejores rendimientos.

Outsourcing como una herramienta de la reingeniería.

Las organizaciones que realmente están preparadas para regresar al principio y pensar en la mejor forma de producir, comercializar y distribuir un producto o un servicio, se verán obligadas a preguntarse cuáles son las mejores formas de hacerlo, y al mismo tiempo si realmente necesitan tener todos los procesos dentro de sus compañías.

La reingeniería ofrece a las empresas la oportunidad de considerar el outsourcing como una de las herramientas que pueden utilizar en el nuevo proceso; aunque es más fácil escribir sobre reingeniería que llevarla a la práctica. Los principios son acertados y sólidos, pero aún son pocos los ejemplos de proyectos de reingeniería espectacularmente exitosos.

Una de las razones de esta lenta asimilación es la resistencia interna en las organizaciones a este cambio potencialmente enorme. Significa desafiar poderosos intereses creados, que encontrarán razones para no realizar cambios, al menos por el momento o en sus propias áreas. Por la misma razón, el outsourcing puede ser una ruta más fácil que la reingeniería interna y puede abrir este callejón sin salida. De hecho, los proveedores de outsource o subcontratistas con frecuencia lograrán sus beneficios a través de la reingeniería de un proceso para hacerlo más eficiente, una vez que obtiene el contrato.

Las compañías nuevas o los negocios nuevos adoptarán el outsourcing más fácilmente que las organizaciones tradicionales, ya que tienen la oportunidad de diseñar apropiadamente sus procesos de negocios, para que sean lo más eficientes, y no copiar simplemente a otros de la industria.

Tipos de ofertas en outsourcing:

Los tipos de ofertas que se presentan para la prestación de un servicio en outsourcing son:

- Oferta escrita: Documento impreso que contiene la presentación de la empresa, aspectos técnicos y económicos necesarios para la prestación del servicio, presentado a un cliente específico.
- Oferta para licitación pública o privada: Conjunto de solicitados por el cliente mediante invitación directa a empresas seleccionadas o mediante licitación pública, para lo cual suministra un pliego petitorio, que contiene todas las especificaciones del servicio y las condiciones comerciales deseadas por él. En la licitación pública por lo general el pliego es adquirido únicamente mediante el pago de una suma fijada por el cliente.

Para la elaboración, revisión y modificaciones de ofertas para prestación de servicios en outsourcing se debe contar con un concepto de servicio que cumpla con las especificaciones requeridas por el cliente.

Todas las ofertas escritas deben presentarse como mínimo en dos ejemplares, el original que debe estar en poder del cliente y una copia que debe quedar como registro en el respectivo archivo de la empresa.

Los valores unitarios se deben presentar al cliente de acuerdo a las siguientes consideraciones:

- El tipo de cliente y sus requerimientos.
- El lugar a donde se va a prestar el servicio.
- La cantidad de personal y los cargos necesarios.
- La dotación e implementos necesarios para la prestación del servicio, quien es responsable por proporcionar la dotación.

- Equipos o herramientas necesarios para el desarrollo del contrato.
- El porcentaje de aportes parafiscales y prestaciones acorde al tipo de cliente.
- Costos inherentes a impuestos de timbre y expedición de pólizas solicitadas por el cliente.
- El tiempo de prestación del servicio (si aplica).
- Las condiciones de pago del servicio.

Cooperativas de Trabajo Asociado:

Tienen una reglamentación especial a través de la Ley 79 de 1988, que clasifica a las cooperativas en razón del desarrollo de sus actividades en especializadas, multiactivas e integrales. Estas clases de cooperativas están enmarcadas en el concepto que la misma ley da de lo que es una cooperativa, que se constituye como una empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, , según el caso, son simultáneamente los gestores y aportantes de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

Al comparar el servicio temporal y las cooperativas de trabajo asociado, sus objetos sociales difieren sustancialmente, ya que la Ley 50 de 1990 regula de manera clara el servicio temporal al disponer que consiste en el envío de trabajadores que la ley llama en misión a un tercero beneficiario del servicio para que en la sede de éste, con la infraestructura y medios de labor de propiedad del mismo usuario, quien además recibe una autoridad delegada para ejercer su mando frente al trabajador en misión para la labor que éste desarrolla, conservando la Empresa de servicios temporales el carácter de verdadero empleador.

En uno y otro caso estamos frente a dos servicios totalmente. El uno, o sea el servicio temporal, que hace énfasis en el vínculo laboral, y en el cual el trabajador se constituye en el eje central del proceso dando lugar a una forma muy específica de flexibilización laboral, mientras que en las Compañías de Trabajadores Asociados, nos encontramos en una relación en la que prima el carácter comercial, dándose propiamente la llamada tercerización o *outsourcing*, en la que el usuario recibe un resultado sin fruto del trabajo autónomo e independiente de los cooperadores o asociados en su propia empresa cooperativa en donde están comprometidos en el funcionamiento, organización y desarrollo de la actividad, en forma autogestionaria.

Empresas Asociativas de Trabajo (E.A.T.):

Reguladas por la Ley 10 de 1991 y su Decreto Reglamentario 1100 de 1992. Éstas instituciones se han concebido como organizaciones económicas productivas para cuyo desarrollo se vincula la capacidad laboral de los asociados por tiempo indefinido, y en algunos casos además de su fuerza de trabajo se pone a disposición de la organización o destreza u otros activos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la Empresa Asociativas de Trabajo.

La ley al referirse a la relación que se presenta entre la Empresa Asociativa de Trabajo y sus asociados, habla de que ésta va a tener un carácter típicamente comercial, ya que se trata de unos aportes que hacen posible el funcionamiento de la cooperativa y forman su patrimonio para el cumplimiento de los fines, de manera que el asociado se rige, no por las normas de código Sustantivo del Trabajo sino por las del derecho comercial, de modo que las E.A.T. tienen prohibición expresa de la ley que ejerce funciones de intermediación o establecer vínculos de empleador o patrono con sus asociados.

Teniendo en cuenta los lineamientos anteriores se puede afirmar que la E.A.T. están desempeñando una labor de carácter comercial al producir, comercializar y distribuir bienes básicos de consumo familiar, o en su caso, la prestación de servicios, y se están ubicando en la figura de *outsourcing*, ya que el énfasis de su naturaleza jurídica no se da en el vínculo laboral sino en la asociación de personas para el logro de fines comerciales mediante la relación con terceros.

Empresa de Servicios Temporales:

Según la Ley 50 de 1990 se encuentra que la empresa de servicios temporales se define como la que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar de manera temporal en sus actividades y ello a través de personas naturales contratadas directamente por tal empresa. Esta tiene el carácter de empleadora respecto de esas personas.

La empresa de servicios temporales debe constituirse como persona jurídica. La persona natural o jurídica que contrata los servidores de ella se llaman usuarios.

Sus trabajadores son de dos clases como se vio anteriormente, los trabajadores de planta que desarrollan labores en las propias dependencias de la empresa y los trabajadores en misión que son los enviados a las dependencias de los usuarios con el fin de cumplir la tarea o el servicio contratado con ella.

Los servidores temporales que pueden contratar los usuarios se limitan a los siguientes: labores ocasionales, accidentales o transitorias a que se refiere el artículo 6 del Código Sustantivo del Trabajo, cuando sea menester reemplazar personal en vacaciones, en uso de licencia, en incapacidad por enfermedad o maternidad; y para atender incrementos en la producción, el transporte, las ventas de productos o mercancías. Los períodos estacionales en cosechas y en la prestación de servicios, por un término de 6 meses prorrogable hasta por 6 meses más.

Los trabajadores en misión tienen derecho a un salario ordinario equivalente al de los trabajadores de la empresa usuaria que desempeñen la misma actividad y también recibirán los mismos beneficios que esta última tenga establecidos para sus trabajadores en el lugar de trabajo, en materia de transporte, alimentación y recreación. Tienen derecho igualmente a compensación monetaria por vacaciones y prima de servicios proporcional al tiempo laboral y de su salud ocupacional es responsable la empresa de servicios temporales.

Ventajas:

- El cliente enfocado en su negocio.
- Agilidad administrativa.
- Menores costos: Por medio del uso del outsourcing o una empresa de servicios temporales, el beneficiario se ahorra costos en el reclutamiento, la selección y administración de personal de su empresa, evitando así errores en su selección.
- Manejo de contratiempos
- Libre de riesgos: Manejo de accidentes de trabajo, pago de nómina de oportuno, liquidación y pago preciso de prestaciones, rotación de personal, disponibilidad inmediata.

Responsabilidades del usuario:

- Informar el tiempo laborado y demás novedades del trabajador en misión.
- Cancelar a la empresa de servicios temporales los valores que se facturen dentro de los plazos estipulados según convenio.
- No permitir que el trabajo en misión labore más de las horas extras permitidas por la ley.
- Incluir al trabajador en misión en los programas culturales recreativos y deportivos.
- Otorgar al trabajador en misión el goce de los beneficios que tenga establecidos en materia de transporte, alimentación, recreación, cafetería o capacitación.
- Suministrar al trabajador en misión la dotación prevista.
- Informar a la empresa de servicios temporales las escalas salariales que rigen para sus empleados de planta.
- Otorgar a los trabajadores en misión, toda la protección de seguridad industrial vigente en la empresa e incluirlos dentro de los programas de salud ocupacional.

- Los costos de legalización del contrato.
- Informar a la empresa en gestión los retiros de los empleados en misión.

BIBLIOGRAFÍA

GOMEZ MEJIA, Luis R. Gestión de Recursos Humanos. España. 1999.

PEREZ GARCIA, Miguel. Flexibilización Laboral y Outsourcing. Medellín, Colombia. 1999. 1ª edición.

ROTHERY, Brian. Outsourcing. México. 1996.