
Gestión de factor humano:

***Outsourcing* ventaja competitiva o desventaja**

Gustavo A. Díaz-García*

Las empresas actuales, en aras de asegurarse una plaza en el mercado de los dos mil, caracterizado por su alto nivel de competitividad, han realizado una serie de transformaciones muy significativas en su estilo de Gestión. Una de las más importantes es el estilo de Administración por *Outsourcing*.

El *Outsourcing* es un mecanismo gerencial por medio del cual se contratan en forma externa algunas funciones o procesos para que sean ejecutados por personal de empresas externas. Se trata, en realidad, de una asociación con proveedores externos para incrementar los niveles de eficiencia y eficacia en el servicio y, a su vez, reducir los costos de operación en la empresa.

Existen algunas razones tácticas y estratégicas por las cuales una empresa opta por el mecanismo del *Outsourcing*. Veamos:

Razones tácticas

En algunas ocasiones las organizaciones detectan funciones difíciles de administrar o fuera de control; por eso es que se recurre a este mecanismo; sin embargo, no se debe conceptualizar como una medida extrema de una empresa en problemas, podría ser que simplemente se trata de dar un mejor servicio.

Otras veces no se cuenta con los recursos internos para afrontar una función o actividad específica; algunas veces la empresa entra a competir en servicios que se caracterizan por ser o muy masivos o realmente ocasionales.

En el caso de los servicios masivos, se trata de que la empresa realmente no cuenta con los recursos para dar el servicio y se recurre al *Outsourcing*; en el caso de los servicios ocasionales se diagnostica que, en realidad, el servicio es ocasional y que mantener personal permanente en esa función genera altos costos y desperdicio de factor humano.

Por otro lado, a veces se plantea estratégicamente que se desea reducir y controlar los costos de operación; esta es la razón táctica más importante, pues se desea tener acceso a una estructura de costos más baja por medio de un proveedor externo.

Finalmente, se plantea incrementar la disponibilidad de fondos de capital. El *Outsourcing* permite reducir la necesidad de recursos de capital en actividades no centrales o fundamentales de la empresa, las cuales se pueden contratar sobre una base de uso. En este caso, los fondos liberados se pueden orientar hacia las actividades centrales de la empresa.

Razones Estratégicas

Liberando recursos para otros propósitos, mediante el *Outsourcing* de actividades no centrales, la organización puede lograr un redireccionamiento de los recursos liberados - especialmente humanos- hacia actividades más importantes, con un mayor componente de valor agregado, y se logra que los recursos actualmente enfocados a lo interno de la empresa, se enfoquen hacia el exterior, hacia el cliente.

Las empresas que optan por el *Outsourcing* comparten los riesgos y las inversiones; la proveedora de servicios realiza inversiones a nombre de varias organizaciones en lugar de hacerlo a nombre de una sola, de tal manera que el

* Master en Administración con énfasis en Recursos Humanos y Licenciado en Administración de Empresas. Profesor Licentiae Docendi y Miembro de la Corporación de Maestros del Colegio Iñigo de Loyola. Miembro del Jurado Examinador Interno de Pruebas de Grado para los Programas de Administración de Negocios y Recursos Humanos. Se desempeña en el Proceso de Factor Humano & Organización de Radiográfica Costarricense S.A.

riesgo se comparte y el futuro y destino de la inversión es controlado por ambas partes.

Se aceleran los beneficios de los cambios enfocados a mejorar el servicio; una organización puede recibir en forma adelantada los beneficios del cambio, permitiendo que otra empresa que haya implementado este estilo y haya alcanzado estándares de clase mundial maneje mediante el esquema de Outsourcing un proceso o actividad específica.

Se tiene acceso a habilidad de clase mundial; con ocasión de su alta especialización, los proveedores de Outsourcing pueden traer habilidades de clase global para atender las necesidades de los clientes, todo ello producto de una extensa inversión en tecnología, metodología y factor humano, durante periodos de tiempo considerable. Los proveedores podrían poseer además una especialización superior que se podría traducir en habilidades, procesos y tecnologías únicas, capaces de satisfacer las necesidades de los clientes.

Bajo el esquema de Outsourcing se mejora el enfoque de la organización; este permite a la empresa enfocarse en aspectos más amplios, dejando los detalles operativos en manos de un experto externo. La administración superior de una empresa debe estar enfocada en la planificación de la organización en función de las necesidades del cliente, y no en aspectos puramente operativos que se pueden delegar.

Implementar el Outsourcing en una empresa no significa que esta reflotará y se encaminará al éxito empresarial; muy por el contrario, es un estilo gerencial que requiere mecanismos muy estrictos de control. Posee, como todo mecanismo gerencial, ventajas y desventajas. Veamos:

Ventajas

1. Convierte los costos fijos invertidos en el servicio, en costos variables.
2. Al concentrarse en las actividades centrales se puede incrementar el enfoque y la productividad corporativas.

3. Según estudios del empresario Dan Mendel, se muestra que más del 90% de las organizaciones están satisfechas con sus socios estratégicos.

Desventajas

1. Un contra to inflexible puede resultar muy costoso.
2. Una comunicación débil puede provocar una pérdida de contacto con su proveedor y, en el peor de los casos, con el cliente.
3. La falta de entrenamiento del socio de Outsourcing, puede provocar una disminución en la calidad del servicio.
4. El acceso por Outsourcing a nuevas tecnologías y conocimientos puede reducir la tasa interna de cambio.

Asuntos importantes que se deben tomar en cuenta para implementar el modelo de Outsourcing:

1. El proveedor de Outsourcing experto en el área del proyecto por desarrollar, por lo que debe haber una fuerte relación empresarial entre la empresa y aquel para no provocar desacuerdos que traigan a la postre una pérdida de clientes.
2. En ocasiones el proveedor conoce mejor las tecnologías, por tanto, la empresa debe mantenerse en continua actualización.
3. El desarrollo de los sistemas externos es más barato que el de los internos.
4. El riesgo en el desarrollo e implementación de un sistema, es menor en el esquema de Outsourcing.
5. El *Outsourcing* no significa necesariamente la implementación de *downsizing*, sin embargo, existe la posibilidad de que sea necesario desvincular personal en aras de implementar el mecanismo de contratación externa.

En nuestro medio actual no existen estudios de diagnóstico serios que permitan determinar la factibilidad de implementar un modelo de *Outsourcing* y es que, para justificar un sistema de este tipo, se debe hacer un costeo minucioso del servicio.

Cuando se determina que efectivamente es factible implementar el modelo, se deben dimensionar correctamente los alcances que debe cumplir el rol del Outsourcing. El problema de dimensión es que saber delegar cuáles son los servicios que se contratarán es complicado. Por ejemplo: recientemente en los Estados Unidos se hizo un estudio que revelo que el 82% de los servicios de Factor Humano se contrataban en forma externa, el 18% restante que no se contrató fueron precisamente los servicios de Estrategia y Gerencia. Pero, además, el problema de dimensionar va más allá, pues el socio Outsourcing se limitará a ejecutar lo que se plasme en los contratos suscritos. Además, existen áreas muy estratégicas como la de Servicio al Cliente, las que sería un error garrafal contratar por medio de *Outsourcing*.

Otro problema que se da en nuestro medio es que no se confía seriamente en la firma que se contratará, o se crean expectativas muy altas en torno al servicio que prestará y, en este caso, se empieza a ver al proveedor en otra condición y no como aliado.

Cuando se contratan servicios, los colaboradores de la empresa principal y el socio Outsourcing pierden la concepción de trabajo en equipo y la visión integral de que sus servicios forman parte de procesos macros, de lo cual resulta como el principal perjudicado el cliente.

El modelo gerencial de *Outsourcing* promete, de acuerdo con sus esquemas, disminuir el costo de algunas operaciones y focalizar los recursos liberados en actividades de mayor importancia, todo lo cual podría constituir ventaja competitiva para la organización; empero, un manejo gerencial sin controles y una visión estratégica del servicio limitada, podrían generar serios problemas funcionales y organizacionales para la empresa, arrojando como resultado un incremento en los costos.