

## OUTSOURCING DE SERVICIOS COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

Recibido: 06/05/2014 Aceptado: 08/05/2014

**Alemán, P. Deliana M.**

URBE – Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, Venezuela

[demap2007@hotmail.com](mailto:demap2007@hotmail.com)

### RESUMEN

El propósito de este artículo fue analizar el Outsourcing de servicios como estrategia de negocios en las Universidades privadas del estado Zulia; ya como se pudo demostrar el sistema de tercerización resultó eficiente en aquellas empresas privadas, en este caso universidades, las cuales lo utilizaron obteniendo resultados favorables, por ende lo recomiendan ampliamente a aquellas que deseen contratar este servicio; para su sustentación teórica se consideraron los aportes teóricos de Schneider (2007), Chapman (2005) Spendolini (2006), Rothery y Robertson (2006), Seybold, P. (2006) Shaguey, L. (2005) entre otros. Los resultados permitieron concluir que los coordinadores administrativos de las universidades privadas no contratan frecuentemente los servicios de outsourcing, aun lo cual permitió analizar que las universidades privadas del estado Zulia dejan de aprovechar sus beneficios en cuanto al mejoramiento de los servicios de la organización, aunque la minoría que lo contrata disfruta en gran medida de las ventajas de la tercerización, es por ello que la autora, hace especial observación a que se aplique más seguido esta tendencia a fin de que se reduzcan los costos en las empresas y por ende las mismas presten un mejor servicio a una población tan exigente como lo es la estudiantil en un mundo tan competitivo y globalizado.

**Palabras clave:** outsourcing, contratación, servicios, costos, optimización.

### OUTSOURCING SERVICES AS A BUSINESS STRATEGY

#### ABSTRACT

The purpose of this article was to analyze the Outsourcing service as a business strategy in private Universities Zulia state; and could be demonstrated as the outsourcing system proved efficient in those private companies, in this case universities, which used it was favorable obtaining therefore strongly recommend it to those who want this service; The theoretical foundation for the theoretical contributions of Schneider (2007), Chapman (2005) Spendolini (2006), Rothery and Robertson (2006), Seybold, P. (2006) Shaguey, L. (2005) among others were considered. The results concluded that the administrative coordinator of the private universities do not often hire the services of outsourcing, which allowed analyzing even private universities Zulia state stop its benefits in improving the services of the organization, although minority hires enjoys greatly the benefits of

outsourcing, which is why the author makes special note to apply more often this trend so that business costs are reduced and hence the same pay better serve as demanding as the student is in a competitive and globalized world population.

**Keywords** outsourcing, contracting, services, cost, optimization.

## INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, los procesos de globalización han tenido fuerte incidencia en el desarrollo de la administración; estos mismos procesos han hecho que la competencia sea mucho más feroz, que la tecnología se desarrolle velozmente y por supuesto que las empresas que operaban en mercados locales llegaran a internacionalizarse, entrando a tocar pequeñas porciones de mercado de las grandes organizaciones.

Posiblemente es parte de un movimiento más amplio de la sociedad para la conformación de un mundo más productivo y menos derrochador, planteándole a la gerencia delicados retos de relaciones humanas, ya que pueden afectar a cualquier empleado y a los gerente que no están dentro de las llamadas “ventajas competitivas”. Lucero (2013).

La 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? El outsourcing, 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 éstos adoptan los mismos sistemas que los clientes, de manera de proporcionar así una mejor relación de trabajo. Romero (2002)

## OUTSOURCING

La tercerización surge como una herramienta que facilita la gestión gerencial. No cabe duda en este sentido de que se está constituyendo en un tema de actualidad, ya que es la herramienta estratégica necesaria para permitir a las distintas organizaciones, empresariales, institucionales y educativas, afrontar los cambios en el presente milenio.

Es por ello, que Rothery y Robertson (2006) definen la tercerización como “un servicio exterior a la organización, la cual actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración”, la autora lo podría definir como la acción de recurrir a una extensión para operar una función que anteriormente se realizaba en la misma organización, en este caso en la misma universidad.

Coincidiendo con los planteamientos anteriores sobre el outsourcing Báez (2008) el outsourcing se debe concebir como una responsabilidad compartida por el cliente y los proveedores externos, de servicios. El esquema de outsourcing implica una relación a largo plazo entre cliente y proveedor, es decir entre la empresa contratante y en este caso las universidades, es un compromiso del cual surge una alianza estratégica. El cliente aporta el compromiso de ofrecer al proveedor información clave y estratégica de su negocio para que este pueda hacer su trabajo.

A cambio el proveedor aportará 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, que en este caso son las universidades puede concentrarse exclusivamente en sus actividades distintivas y puede confiar en que su relación con el proveedor le permitirá incrementar el valor de su oferta gracias a una estructura de costos competitiva.

Entendido desde la perspectiva de esta alianza estratégica el outsourcing se convierte en un medio para que la empresa se concentre 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 experto en dichos temas.

Este medio de gestión se concibe plenamente, con la tendencia actual de la transición empresarial hacia la era del conocimiento o de la información, que está acelerando la virtualización de las empresas, un fenómeno que a grandes rasgos consiste en la externalización (el outsourcing) de todas las áreas de la institución que no son claves para su efectivo funcionamiento.

Visto desde estas perspectivas la autora señala: el outsourcing es el medio idóneo para conseguir organizaciones educativas ágiles para que estas a su vez puedan adaptarse a las nuevas exigencias del mercado. Y esa agilidad se traduce en términos económicos en la posibilidad de sacar de la organización todas aquellas funciones que puedan ser realizadas por especialistas y aun costo más bajo, hecho que redundará no solo en la calidad sino en la eficacia.

### **NECESIDADES DEL OUTSOURCING**

Son todas aquellas carencias o faltas de aspectos que puedan ser tercerizados en una organización, al respecto Scheneider (2007) plantea “en cualquier organización por muy pequeña que sea siempre existe la necesidad de externalizar un servicio” no obstante es muy difícil que las empresas tradicionales asuman el reto de redefinir su organización para implementar un proceso de outsourcing. Por esta razón las nuevas organizaciones adoptan esta modalidad más fácilmente que las tradicionales, ya que tiene la oportunidad de diseñar desde el inicio, sus procesos para que sean lo más eficientemente posible.

En contraposición, a esto Rothery y Robertson (2006) señala que “en la mayoría de las organizaciones se implementan el sistema de la tercerización , por la necesidad que se debe cubrir en un momento determinado”

De igual manera contrasta la opinión de Spendolini (2006) en cuanto a las necesidades, quien señala que “las empresas utilizan o aplican el outsourcing como parte total del proceso global para la solución de problemas con el claro propósito de mejorar la organización”. Otras lo posicionan para mantenerse actualizados en las prácticas más modernas de los negocios actuales.

Asimismo la autora señala que las necesidades del outsourcing deben ser explícitamente definidas antes de iniciar el proceso, los beneficios inmediatos de este análisis de necesidades se ponen de manifiesto en la etapa cuando las universidades planifican y se idean un proceso de tercerización. Personas expertas en la temática afirman que una total comprensión de las necesidades de la empresa ayuda a evitar esfuerzos perdidos de recopilar información inútil.

### **CONTRATACIÓN DEL OUTSOURCING**

Cuando la decisión de utilizar el outsourcing se ha tomado y se ha seleccionado el contratista, ambas partes, el comprador y el proveedor, están ansiosos por empezar la relación de negocios. Sin embargo podría suceder que después de un par de años lleguen a desear haber planeado mejorar la relación. Se puede decir que el proceso de contratación de outsourcing o tercerización comienza mucho antes que la negociación en una determinada organización del contrato propiamente dicho se establece como de forma práctica existen una serie de aspectos comunes a todos los servicios en el proceso de contratación.

Para Seybold (2006) la contratación del outsourcing es aquel por la cual una organización arrendataria se compromete a atender y cubrir ciertas funciones de la empresa que no forman parte de sus procesos medulares. Es decir aquellos que no forman parte importantes de las mismas, A través de este contrato el arrendatario consigue reducir sus costos, pues le permite ahorrar gastos del personal, servicios de oficina, arrendamiento de locales, entre otros. Natera (2007).

Según este autor la finalidad de contratación del outsourcing alcanzar una mayor eficiencia en actividades que pudiese realizar la misma organización, ahorrar el gasto que supondría a la empresa que lo contrata el tener que realizar las actividades por sí mismas, así como obtener una sensible mejora debido a la especialización del servicio contratado y por ende obtener ganancias en todos sus servicios ofrecidos que es lo que se busca a principio.



Por su parte, Schneider (2007) señala que el contrato de outsourcing no es tan sencillo como se plantea, ya que el mismo recoge el alcance y las características del servicio definido sobre las bases de las especificaciones del nivel de servicio acordadas entre ambas partes. En el contrato se deben definir principalmente los siguientes aspectos: Vigencia del contrato, es decir una duración que se establezca el mismo día de la contratación y que no tiene cambio sin previo aviso, asimismo las condiciones del traspaso de la persona ya que como se sabe es el objetivo más valioso de toda organización y más aún en el caso de las universidades, es por ello que se deben evaluar las consecuencias que tendrá en los trabajadores la transferencia de un proceso de outsourcing.

Asimismo las condiciones de gestión de los procesos entregados en outsourcing, ya que este contrato debe poner al proveedor bajo la obligación de cumplir con los requisitos de gestión hasta donde esté involucrado. De la misma manera la propiedad intelectual los cuales deben mantenerse y protegerse durante la contratación del servicio. Además esta misma protección debe extenderse a las mejoras, modificaciones o cambios realizados por el proveedor a la propiedad intelectual existente.

Para la autora es importante tener bien claros cuales son las bases del contrato es decir destacar que entre las obligaciones fundamentales está pagar el servicio y colaborar con la empresa de outsourcing en todo aquello que se impescindible para el desempeño de la actividad que le ha sido encargada, ya que esto daría buena impresión y por ende una excelente recomendación para contrataciones posteriores.

### **SERVICIOS DEL OUTSOURCING**

En la realidad empresarial actual, la Calidad del Servicio, es quizás el elemento más relevante para asegurar la continuidad y trascendencia de las empresas de algunos sectores del ámbito educativo. Dada esta importancia, su tercerización debe asegurar los resultados de calidad de servicios planeados y esperados por el cliente final; La gerencia de este servicio adquiere como rol fundamental la alineación de las expectativas y necesidades comunes del usuario del servicio de Outsourcing y el cliente final. (Villalobos, 2006)

Respecto a ello, Chapman (2005) señala la tendencia actual de tercerizar aquellos elementos del proceso productivo que no hacen parte del Core Business de las compañías, ha llegado al punto de entregar una de las áreas más fundamentales cuando de asegurar la fidelización y permanencia de los clientes se trata: La del Servicio, la cual se define "como el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se

asegure un uso correcto del mismo, su tercerización representa entregar al cliente mismo”.

Es por ello que cuando se habla de Servicio se hace referencia de manera directa a la planeación estratégica de la compañía, y pensar en cuál es la importancia que la calidad del Servicio representa en la consecución de sus objetivos. De ahí que la tercerización en las distintas áreas del negocio cobre una importancia fundamental para aquellas empresas que se enfrentan a un contacto presencial con sus clientes.

Esto representa delegar en un tercero esa “Cara del servicio al cliente” que es tan importante en una estrategia de Gerencia Efectiva del Servicio. Significa transferir el conocimiento de sus clientes y administrar su gestión mediante la información suministrada por el outsourcing.

Sin embargo, para Domínguez (2006) no se puede olvidar que en esta figura de tercerización de servicio entran en juego algunos aspectos que al final le servirán al cliente destinatario como elementos de juicio para calificar la calidad del servicio recibido o quizás percibido; entre ellas podemos listar Apariencia Física, Habilidades, Actitud de Servicio y Cumplimiento.

La autora señala que debe aclarar que la implantación de los servicios de outsourcing no ha sido un camino sencillo de recorrer para la mayoría de las organizaciones que lo implementan, es por ello que se habla de una contratación de servicios parcial, total o mediana escala. Para aquellas empresas que temen correr el riesgo de contratar la mayoría de sus servicios se presenta el servicio parcial que no es más que delegar solo un mínima parte de estos servicios y luego que se ha experimentado se busca la contratación total de los servicios.

### **PERSONAL ESPECIALIZADO EN EL OUTSOURCING**

Qué clase de personas van a llevar a cabo la actividad de tercerización y cuantas van a tomar parte, son asuntos bastantes extensos y es necesario que las organizaciones que establecen un proceso de outsourcing organizado y estructurado los traten tempranamente. ¿Quién va a participar en el proceso?, es sencillo una vez que se conozcan las necesidades del cliente, para el proceso antes mencionado puede comenzar la selección propiamente dicha.

Según Ertel (2005) los refuerzos atractivos para compartir la carga de trabajo y para desarrollar una división equitativa de la labor no solo son consideraciones prácticas sino que en muchos casos son necesarias. Igualmente identificando temprano en el proceso un equipo calificado se puede aprovechar las diversas experiencias del grupo, afiliaciones profesionales y los intereses individuales.



El modelo de outsourcing según la cual la empresa subcontrata sus funciones o actividades a otra le porta muchas ventajas, una de ellas y la principal es el personal especializado para implementar el servicio de tercerización. Para Wheeler (2008) “en el seno de la empresa se debe contar con un personal experto, los cuales puedan hacerle frente a los momentos de crisis o de mayor demanda que viva la organización” En el caso de las universidades se presenta de esta manera es decir mayormente se contrata servicios de comida, o de infraestructura tecnológica, entonces cuando exista un momento de sobre o extra población hay que estar preparado para atender esa situación, pero esto solo se logra con un personal altamente especializado.

Para Spendolini (2006) la dotación de ejecutivos en un proceso de soportes puede adaptarse a las necesidades de cada día con la seguridad de saber que existe una adecuada reserva de personas para hacer frente a las cargas máximas y sobre todo un personal especializado para entrar en juego rápidamente y con resultados eficientes.

Ante esta situación la autora señala que las empresas que prestan el servicio de outsourcing deben cuidarse de poseer el personal capacitado , ya que se pueden encontrar en la empresa que contrata algún profesional que le contraste o que opine sobre el trabajo que está realizando no lo está haciendo de la mejor manera posible. Este es el caso de las universidades privadas que en muchas oportunidades se pudieran presentar caso que las empresas contratadas en el área de informática posean menos conocimiento que la contratante, es allí entonces donde va a entra la polémica en cuanto al personal especializado que supuestamente trajo la empresa.

### **ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA EN EL OUTSOURCING**

La externalización se ha desarrollado como una respuesta a los altos costos que supone mantener una infraestructura material y humana que, por no estar directamente relacionada con las actividades distintivas de las empresas, resultan innecesarias. Este exceso de infraestructura llega a provocar altas pérdidas financieras y en cambio ofrece poca efectividad operacional, así como tiende a la rigidez en las respuestas frente al mercado.

Por esta razón muchas empresas han pasado de recurrir al outsourcing para pequeñas tareas sin demasiada importancia a utilizarlo incluso para competencias tan importantes como aquellas de las que depende el éxito de sus negocios. (Mendoza 2011)

Respecto a esto Schneider (2007) considera que en la actualidad se calcula que el 90% de la población mundial vive en un sistema de competencias. Una consecuencia directa de este fenómeno es que contribuye con el aumento de la oferta de los distintos productos y servicios de los mercados.

En contraposición a esto Chapman (2005) hace referencia a que muchas organizaciones inteligentes han logrado aprovecharse de la interconectividad creada por la globalización para trabajar de forma más eficientes con sus proveedores. La interconexión permite contar con el feedback necesario en tiempo real para la toma de decisiones estratégicas que le van a otorgar a cada empresa el ofrecimiento de sus productos a través de este medio tan competitivo mediante las redes sociales.

Respecto a ello la autora anteriormente citada, señala que la sociedad global está en proceso de cambio y por ende las universidades deben estarlo en cuanto a su aspecto tecnológico, el outsourcing brinda la actualización tecnológica para hacer de sus funciones las más eficaces del mercado. Contraponiendo nuevamente esta opinión Spendolini (2006) señala si una organización no cuenta con una adecuada infraestructura tecnológica actualizada que le permita recolectar y procesar información para la toma de decisiones, carece de capacidad de organizarse para ajustarse a los cambios. Y si una organización no cambia, aunque ya no hay incertidumbre, simplemente no sobrevivirá al futuro. Es por ello, que este autor señala en el futuro existirán dos empresas las rápidas y actualizadas y aquellas consideradas “muertas”.

Para Alemán (2011) las hoy día se hace necesario contar con una actualización tecnológica, ya que los usuarios, que en este caso son los estudiantes, cada día son más exigentes en cuanto a informática se refiere, ya que diariamente salen más avances y quieren que las organizaciones educativas donde cada uno hace vida activa estén a la par con dichas innovaciones.

### **ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS DEL OUTSOURCING**

Para Rothery y Robertson (2006) La mayoría de las organizaciones en todo el mundo ya han emprendido o están considerando la reingeniería como un negocio estratégico, es por ello que se busca la mejor estrategia de negocios a fin de que la misma sea rentable. Esto puede abarcar funciones o proceso completos del negocio.

Para Shaguey (2005) las estrategias de negocios “define la fuerza impulsora mediante la cual los objetivos de la empresa pueden ser alcanzados (recursos básicos, ventajas competitivas). Toda empresa necesita poseer un conjunto de elementos propios y distintivos sobre los cuales basar el éxito como tal.”

Sin embargo, Gabaldón (2005) menciona que “la negociación permeabiliza las interacciones de casi todas las personas, los grupos y las organizaciones”. “De allí se puede desprender que las habilidades para negociar se han convertido en un factor de importancia crucial, dado que las organizaciones de hoy están basadas en equipos cuyos miembros colaboran con colegas sobre los cuales no tienen autoridad directa o, quizás, ni siquiera compartan un jefe común.”



Para Spendolini (2006) “la estrategia de negocio del outsourcing le comunica los puntos clave por explorar mientras que los objetivos de inversión actúan como las líneas básicas.” El outsourcing de las operaciones del negocio puede haber sido propiciado por parte de los proveedores que tuvieron que pasar del manejo de las operaciones de cómputo a la integración de sistemas.

Para la autora existen muchos aspectos favorables en este negocio. En primer lugar, se cumple uno de los objetivos fundamentales que es tener una empresa especializada que le permita focalizarse en su negocio medular de educación; un aumento substancial en la mejora de los servicios; un acceso más expedito al conocimiento y uso de tecnologías de vanguardia; y el potencial aumento de la competitividad de la corporación mediante un uso más estratégico de la tecnología de información.

### **DESARROLLO PROFESIONAL DEL OUTSOURCING**

En todo proceso de negociación de outsourcing se necesita del desarrollo de las personas en el ámbito profesional y, aunque no se puede establecer una negociación, el desarrollo profesional es fruto de la planeación de la carrera que comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Se puede dar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la empresa donde se labora.

Seybold (2006) señala “el desarrollo profesional no debe apoyarse solamente en los esfuerzos individuales. La organización posee objetivos bien determinados y puede alentar a sus integrantes para que contribuyan a lograrlos”. Esto tiene un doble efecto: evitar que los esfuerzos de los empleados se dispersen, conduciéndolos a objetivos y campos que son ajenos a los que se propone la empresa, y asegurarse de que todos conocen bien las oportunidades presentadas por la organización. (<http://www.monografias.com/trabajos42/desarrollo-de-carrera/desarrollo-de-carrera2.html>). En los planes de desarrollo profesional resulta esencial el apoyo que pueda prestar la gerencia.

Para Vaillant (2008) el desarrollo profesional “es una herramienta imprescindible para la mejora de la organización, este desarrollo incluye todas las experiencias de aprendizajes, naturales y aquellas planificadas y consientes que intentan directa o indirectamente beneficiar a la persona quien lo practica y por ende a la empresa donde labora”.

Para Quintanilla (2003) en las empresas “se percibe la necesidad de ir desarrollando, promoviendo y verificando un modelo de gestión basado en una mayor preparación del personal, ya que se han ido abriendo las puertas que impedían el paso hacia una empresa exitosa”. Es por ello que se torna fundamental para los empleados de cualquier

organización estar en constante desarrollo profesional y es la empresa quien debe ayudar a ese desarrollo, facilitándole las herramientas para que se lleve a cabo dicho proceso.

En contraposición a esto la autora señala que a menos que se cuente con el apoyo de los directivos de la empresa, los esfuerzos llevados a cabo por el departamento de personal surtirán escasos efectos. La gerencia general debe ir mucho más allá de sólo tolerar estas actividades, resulta indispensable un interés activo por el desarrollo y crecimiento de todos los empleados.

### **RENTABILIDAD DEL OUTSOURCING**

Si hay una palabra que se utiliza en el mundo operativo de una empresa es la rentabilidad, quizás existe una referencia intuitiva hacia dicho concepto y por eso se habla de que la empresa debe ser rentable. Para Slava (2007) plantea que “todas las inversiones deben buscar la rentabilidad, sin embargo puede existir discrepancia en cuanto a concretar, medir o evaluar dicha rentabilidad”. Determinar y hacer fácilmente comprensibles cual es el nivel de rentabilidad alcanzado por una empresa en su evolución o por otro lado, cuál debe ser el grado de rentabilidad que constituya el objetivo a seguir hacia el futuro.

Para Jaimes (2006) “no existe una sola versión de la rentabilidad, suele distinguirse entre la rentabilidad económica y la rentabilidad de la empresa como negocio o conjunto de negocios y entre la rentabilidad financiera o rentabilidad que obtengan los accionistas o propietarios como retribución al capital que tienen invertido en la empresa”

De allí que en cualquier negocio la rentabilidad es el objetivo más importante, la rentabilidad es necesaria porque ella proporciona los recursos financieros para las futuras expansiones o innovaciones de la empresa; Guerra (1994) haciendo referencia a estos postulados la autora señala que toda empresa debe fijar su rentabilidad bien sea por año por meses, ya que es ella la que le arrojará la información de cuan rentable es su empresa y si vale la pena seguir invirtiendo.

Al considerarse como empresa, las instituciones educativas no están lejos de la rentabilidad en cuanto a la ejecución de programas o proyectos, debido al costo presupuestario que estas poseen deben seleccionar el que sea más rentable a fin de que genere beneficios inmediatos y efectivos y que se vena a grandes rasgos los cambios positivos que se requieren.

### **EXPECTATIVAS REALISTAS DEL OUTSOURCING**

Para Schneider (2006) tomado de administración carmovane.com el Outsourcing es un medio, una herramienta, no una persona. Es importante entonces fijarle frontera dentro

de los límites de lo posible, en principio muchas veces violado en el afán del proveedor de amarrar el negocio y del cliente de solucionar sus problemas operativos con una varita mágica. El amplio historial del Outsourcing bien explotado ayuda a mantener las expectativas de ambas partes firmemente ancladas dentro de lo realizable.

Existe ya una base de conocimientos producto de las experiencias de la industria en los últimos diseños que permite establecer claramente las posibilidades de éxito de una transacción de outsourcing basada en las condiciones actuales tanto del cliente como el del proveedor. Este debe ser el parámetro que fije las expectativas de ambos lados al entrar en una relación de tercerización.

Este debe ser el parámetro de ambos lados al entrar en una relación contractual, los objetivos que se marquen deber estar enmarcados en una realidad palpable y no se debe dejar de tener los pies en la tierra para saber de dónde viene, donde está y hacia dónde se dirige.

### **FORMACIÓN ESTRATÉGICA**

En la mayoría de las organizaciones el proceso de formación de estrategia resulta difícil e impreciso de comprender, primero que todo es definir los protagonistas claves a cargo de la formulación y la ejecución de la estrategia en segundo lugar que tareas deberían llevar a cabo dichos equipos. Respecto a ello Hax (2003 p.68) señala en relación a “la formación adecuada que ha de disponer la fuerza de trabajo para la realización de su función se diferencia por los siguientes rasgos: comprensión de la formación como inversión del capital humano, fortalecimiento de la cultura empresarial propia. Entre otros.”

Para Camps (2005) la formación estratégica “es consecuencia directa de la necesidad de actualizar lo aprendido en la formación inicial y de vincularlo y aplicarlo a la realidad de su puesto de trabajo y a la cultura de la organización” incorporando el profesional a la organización los procesos formativos se vinculan a las prioridades establecidas por la organización.

Para la autora la formación estratégica resulta un factor determinante en las empresas ya que la misma se considera como parte de una estrategia de cambio e innovación, deja de ser algo puntual y ligado al desarrollo de una propuesta operativa para convertirse en algo general y base, ya que no se trata solo de proporcionar habilidades sino también de posibilitar un cambio general a partir de un cambio de conocimientos, habilidades y actitudes.

En correspondencia a los planteamientos anteriores Brunet (2007) hace referencia a que “el proporcionar conocimientos sobre el entorno laboral, capacitar para solucionar problemas, así como promover habilidades en grupo son concreciones tradicionales

propias de una empresa que quiere que se personal crezca y se sienta satisfecho y orgulloso de pertenecer a la misma”

### **METODOLOGÍA**

El presente artículo fue de tipo descriptivo, En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2006), plantean que los estudios descriptivos “miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar”. En otras palabras, expresan que describir es medir, para lo cual se seleccionan una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

Por su parte, Bavaresco (2004) indica que "la investigación descriptiva consiste en describir sistemáticamente características homogéneas de los fenómenos estudiados sobre la realidad, es decir, es como se muestran algunos fenómenos. Ello permitió describir el outsourcing de servicios como estrategias de negocios, apoyándose principalmente en fuentes bibliográficas y documentales que le van a dar una buena sustentación y soporte a la variable en estudio.

### **CONCLUSIONES**

Luego de la culminación del estudio se pudo evidenciar la problemática descrita al inicio de la investigación, es decir, existe una notable deficiencia o debilidad en cuanto a la aplicación del outsourcing para el mejoramiento de la institución; y cuando se efectúa, hay incumplimiento de las contrataciones de tercerización realizadas, y no se aprovecha al personal ni la tecnología a través de esta estrategia de negocios.

Con relación a distinguir los factores del Outsourcing de servicios como Estrategia se logró distinguir que el personal, en algunos casos, no propicia la presencia de objetivos claros cuando implementa la figura del outsourcing de servicios, no externaliza los servicios con cautela, no indagan sobre la cantidad de productos y servicios que ofrece el proveedor para el mejoramiento de la organización.

Es decir, se halló que los encuestados reconocen la deficiencia en cuanto al análisis suficiente de los contratos de redes, de operaciones, para que funcionen efectivamente, debiendo ser manejados estos por una empresa especialista; asimismo, no asumen la responsabilidad de la información en materia de operaciones, no se interpreta al servicio de vigilancia como fundamental en el resguardo de la organización, desatendiendo en este sentido la necesidad de la contratación de servicios externa para un mejor funcionamiento de los procesos organizacionales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bavaresco, A. (2004) Las técnicas de la Investigación. Editorial Humanitas. Argentina.
- Brunet, J. (2007) Formación en las organizaciones. Octavo Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones. España.
- Camps, J. (2005) Aprender a planificar la formación. Editorial las Rozas. España.
- Chapman, K. (2005) Aprenda a externalizar en una semana. Ediciones Gestión 2000. España.
- Domínguez, G. (2006) Organización y managenmet. Naturaleza, método, investigación y enseñanza. Editorial Universal del Valle. Colombia.
- Ertel, D. (2005) Obtenga el sí en la práctica: cómo negociar, paso a paso. Ediciones Gestión 2000. España
- Gabaldón, J. (2005) Negociación, comunicación y cortesía verbal. Ediciones 2010. Mexico
- Guerra, G. (1994) Manual práctico para la administración de agronegocios. Editorial Limusa. México.
- Hax, M. (2003) Manual de planificación estratégica. Universidad de Chile. Chile
- Hernández, R.; Fernández, F.; y Baptista, P. (2006) Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Hidalgo (2007) Fiscalidad de los contratos civiles y mercantiles: fundamentos y formularios. Editorial CISS España.
- Jaimes, K. (2006) Economía siglo XXI, capital de asociación de mercado. Editorial El Conejo. Ecuador.
- Lucero (2013) Hotelería y turismo. Universidad Mariano Gálvez, España
- Mendoza, M. (2011) Sistemas Integrales de Salud. Outsourcing de servicios. Perú
- Quintanilla, I. (2003) Empresas y personas gestión del conocimiento y capital humano. Ediciones Díaz de Santos. Colombia.
- Romero, A. (2002) Historia y definición de Outsourcing. Documento en línea. Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/outsourcingantonio.htm>

Consulta: 20/09/14

Rothery, B.; y Robertson, I. (2006) Outsourcing. Ediciones Limusa. México

Schneider, B. (2007) Outsourcing. Editorial Norma. Caracas

Seybold, P. (2006) Como crear una estrategia de negocios rentable. Ciss.España.

Shaguey, L. (2005) Negocios Internacionales, Estrategias globales. Universidad Santo Tomás Colombia.

Slava (2007) Gestión comercial y servicio de atención al cliente. Editorial Paraninfo España.

Spendolini, M. (2006) Tendencias Gerenciales. Grupo editorial Norma. Caracas.

Vaillant, S. (2008) Desarrollo profesional docente. Ediciones Narcea. España.

Villalobos, C. (2006) Outsourcing de servicio al cliente una cuestión de alineación. Documento en línea. Disponible en:  
<http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/outsourcing-de-servicio-al-cliente.htm>  
Consulta: 20/09/14

Wheler, F. (2008) La gestión en la empresa. Editorial Deon. España.