

EL *OUTSOURCING* DE MANO DE OBRA Y SU INCIDENCIA EN LA  
COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL DE LAS GRANDES EMPRESAS DE  
PRODUCCIÓN DE LA CIUDAD DE MANIZALES

Carmenza Gallego Giraldo  
María Teresa Ruiz Molina

UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
MANIZALES  
2004

EL *OUTSOURCING* DE MANO DE OBRA Y SU INCIDENCIA EN LA  
COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL DE LAS GRANDES EMPRESAS DE  
PRODUCCIÓN DE LA CIUDAD DE MANIZALES

Carmenza Gallego Giraldo  
María Teresa Ruiz Molina

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Gerencia del Talento Humano

Magíster Cristhian Guillermo Naranjo Herrera  
Director

UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
MANIZALES  
2004

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Manizales, diciembre de 2004

A mis hijas Susana y Andrea por ser pilares fundamentales en este proceso de crecimiento y cualificación académica, a mi madre por enseñarme el valor esfuerzo y dedicación, a mi padre por su inteligencia y sabiduría y a mi esposo por su comprensión y acompañamiento.

Carmenza

Dedico este trabajo tan intensivo y de aprendizaje a mis dos adorables hijas Mónica y Catalina que fueron parte del motivo del logro de esta meta. A mi madre con todo cariño.

Mariate

## **AGRADECIMIENTOS**

A Cristhian Guillermo Naranjo Herrera, Abogado, Profesor Universitario y Director de la línea de investigación en Gerencia del Talento Humano (Armenia), quien acompañó y orientó esta investigación, fortaleciendo nuestra capacidad investigativa.

A Hernán Parra, estadístico, asesor y consultor en el manejo estadístico de la información. Profesor de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales, por su oportuna y desinteresada guía y colaboración, así como por sus valiosas contribuciones.

A las empresas participantes de esta investigación por abrirnos sus puertas, confiar en el proceso investigativo, acogernos y suministrar toda la información necesaria para llevar a buen término la investigación y, especialmente, por su dedicación de tiempo, la apertura al compartir y el deseo de servir y mejorar, a todas aquellas personas que desde las gerencias, las áreas de gestión humana y los Trabajadores que intervinieron en el estudio.

Al doctor Fernando Urrea por sus valiosos aportes y correcciones a tiempo, que desde su trayectoria investigativa enriquecieron y nutrieron este proceso.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. MARCO TEÓRICO	19
1.1 MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE	19
1.1.1 Competitividad	20
1.1.2 Clima organizacional	42
1.1.3 <i>Outsourcing</i>	57
2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	81
2.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	81
2.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	81
2.3 DISEÑO METODOLÓGICO	83
2.4 FUENTES DE INFORMACIÓN	83
2.5 TÉCNICAS	84

	pág.
2.6 INSTRUMENTOS	84
3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	85
3.1 ELEMENTOS GENERALES FRENTE A LA COMPETITIVIDAD Y EL <i>OUTSOURCING</i> DE MANO DE OBRA	85
3.2 RELACIÓN ENTRE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y EL <i>OUTSOURCING</i> DE MANO DE OBRA (OMO)	88
3.2.1 Relación entre estrategia de liderazgo en costos con el <i>outsourcing</i> de mano de obra	90
3.2.2 Relación entre estrategia de diferenciación con el <i>outsourcing</i> de mano de obra	94
3.2.3 Relación entre estrategia de enfoque con el <i>outsourcing</i> de mano de obra	98
3.2.4 Relación entre outsourcing de mano de obra y clima organizacional	102
3.2.5 Relación entre el <i>outsourcing</i> de mano de obra y los estilos de dirección	103
3.2.6 Relación entre el <i>outsourcing</i> de mano de obra y las relaciones interpersonales	119
3.2.7 Relación entre el <i>outsourcing</i> de mano de obra y los tipos de compromiso	122
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	127

	pág.
FUENTES DE INFORMACIÓN	133
BIBLIOGRAFÍA	133
INTERNET	135

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Definiciones genéricas y complementarias del <i>outsourcing</i> .	67
Tabla 2. Formas de <i>outsourcing</i> .	68
Tabla 3. Población.	82
Tabla 4. Posibilidades que da el <i>outsourcing</i> de mano de obra a los elementos de la estrategia de diferenciación.	95
Tabla 5. Relación entre estrategia competitiva y estilo de dirección dada por el uso del <i>outsourcing</i> de mano de obra.	118
Tabla 6. Percepción de los trabajadores frente al cambio en las relaciones interpersonales.	122

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Esquema conceptual de la investigación.	19
Figura 2. Esquema conceptual de la competitividad. Producción propia.	21
Figura 3. Niveles de competitividad.	23
Figura 4. Las cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia en el sector.	31
Figura 5. La cadena de valor.	32
Figura 6. El diamante de la competitividad.	33
Figura 7. Estrategias genéricas de Michael Porter.	33
Figura 8. Estrategias genéricas y su relación con el <i>outsourcing</i> .	39
Figura 9. Relaciones entre variables antecedentes y consecuentes del clima organización.	45
Figura 10. Relaciones entre estrategias competitivas y estilos estratégicos.	50
Figura 11. Elementos centrales del <i>outsourcing</i> .	62
Figura 12. Escenarios o concepciones del <i>outsourcing</i> .	65

	pág.
Figura 13. Razones por las cuales las empresas utilizan el OMO.	86
Figura 14. Relación del <i>outsourcing</i> de mano de obra con las estrategias competitivas.	89
Figura 15. Posibilidades del <i>outsourcing</i> de mano de obra en la estrategia de liderazgo en costos.	91
Figura 16. Aspectos donde es mas significativo la reducción de los costos por el uso del <i>outsourcing</i> de mano de obra.	92
Figura 17. Contribución del <i>outsourcing</i> de mano de obra.	93
Figura 18. Comparación sobre lo que facilita e impacta el OMO para los trabajadores.	98
Figura 19. Utilidad del <i>outsourcing</i> de mano de obra en la estrategia de enfoque.	99
Figura 20. Comparación entre trabajadores y gerentes sobre lo que facilita e impacta el OMO.	100
Figura 21. Relación del <i>outsourcing</i> de mano de obra en los estilos de liderazgo.	104
Figura 22. Variación de la orientación del jefe con la aplicación del <i>outsourcing</i> de mano de obra, trabajadores.	105

Figura 23. El tiempo y la importancia de la revisión de las operaciones o funciones del proceso productivo por parte del jefe, con y sin <i>outsourcing</i> de mano de obra.	106
Figura 24. El tiempo y la importancia del sistema de indicadores y medición constante por parte del Jefe, con y sin <i>outsourcing</i> de mano de obra.	107
Figura 25. El tiempo y la importancia que se considera el Jefe da a controlar fuertemente tanto la producción como las funciones de cada uno de los trabajadores, con y sin <i>outsourcing</i> de mano de obra.	108
Figura 26. El tiempo y la importancia que el jefe da a inventar cosas nuevas, con y sin <i>outsourcing</i> de mano de obra.	109
Figura 27. El tiempo y la importancia que el jefe le da a asumir nuevos retos y riesgos, con y sin <i>outsourcing</i> de mano de obra.	111
Figura 28. El tiempo e importancia que el jefe le da a investigar nuevas formas de hacer las cosas o los productos, con y sin <i>outsourcing</i> de mano de obra.	113
Figura 29. El tiempo y la importancia que el jefe le da a ser más cálido y querido con las personas, con y sin <i>outsourcing</i> de mano de obra.	114
Figura 30. El tiempo y la importancia que el jefe le da a tratar mejor a las personas y preocuparse por ellas con y sin <i>outsourcing</i> de mano de obra	116

	pág.
Figura 31. El tiempo y la importancia que el jefe le da a mejorar la atención al cliente con y sin <i>outsourcing</i> de mano de obra.	117
Figura 32. Percepción de los trabajadores frente a la modificación de las relaciones interpersonales dada por el <i>outsourcing</i> de mano de obra.	121
Figura 33. Percepción de los trabajadores frente a las modificaciones en los tipos de compromisos por el <i>outsourcing</i> de mano de obra.	123
Figura 34. Percepción de los trabajadores frente a las modificaciones en las variables del compromiso por el <i>outsourcing</i> de mano de obra.	125

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A. Encuesta gerentes talento humano y de producción	137
ANEXO B. Encuesta para trabajadores que han sido contratados por <i>outsourcing</i> de mano de obra	141

## RESUMEN

Para lograr la competitividad empresarial, los gerentes toman decisiones que les permite alcanzar en el largo plazo sus objetivos. El *outsourcing* de la mano de obra es una de las alternativas que implementa las empresas.

Para saber si el *outsourcing* de la mano de obra contribuye a la competitividad empresarial se estudió la relación entre ésta, la estrategia empresarial y el clima organizacional de las empresas.

A través de un enfoque cuantitativo se realizaron 269 entrevistas a trabajadores por *outsourcing*, seis entrevistas a gerentes de talento humano y producción de tres grandes empresas del sector productivo de la ciudad de Manizales.

Los hallazgos demuestran que el *outsourcing* de la mano de obra está más relacionado con la estrategia del liderazgo en costos y su impacto en el clima organizacional es de tendencia positiva; además se percibe una incidencia al interior de la organización pero aún no validado y medido en términos de comparación con la competencia.

## INTRODUCCIÓN

La empresa moderna, enmarcada en un ambiente globalizado y altamente cambiante requiere de una alta competitividad, aspecto este que puede abordarse mediante el análisis de factores como la productividad, la rentabilidad, la gestión administrativa, el talento humano, entre otros.

La creación y sostenimiento de dichos factores depende en buena medida de las estrategias adoptadas por la organización, de los recursos y capacidades con que cuenta y la optimización de los mismos.

Entre las estrategias de competitividad más comunes se encuentran las trabajadas por Michael Porter (1999), a saber: la de liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque, las cuales dan origen a procesos gerenciales específicos.

En este orden de ideas, una de las prácticas de más reciente irrupción es la del *outsourcing* de mano de obra como una nueva forma de relacionarse con aquellas personas que prestan sus servicios a la organización, trayendo consigo una serie de cambios y modificaciones en las relaciones de trabajo, el clima organizacional y la aplicación de la estrategia competitiva propiamente dicha, siendo pocos los estudios a nivel de investigación que hayan abordado y establecido si el citado *outsourcing* de mano de obra constituye una estrategia apropiada para gestionar el talento humano en aras a su contribución a la competitividad organizacional, y de ser así, en qué se sustenta, además de preguntarse si este esquema es igualmente beneficioso en el largo plazo y si para toda empresa es válido, corriendo el riesgo

de implementar procesos por tratar de estar “a la moda” sin contar con información confiable para decidir sobre su conveniencia y los requerimientos específicos para cada organización y contexto.

En la ciudad de Manizales, algunas grandes empresas del sector productivo privado han venido implementando bajo el esquema descrito procesos de *outsourcing* de mano de obra sin que hasta el momento se hubiera valorado la incidencia de estos en la competitividad organizacional, siendo este el marco referente para la investigación desarrollada.

De allí que en esta investigación se analice la incidencia del *outsourcing* de mano de obra en la competitividad de las grandes empresas de producción de la Ciudad de Manizales a través de la identificación la relación entre las estrategias competitivas de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque con el OMO, analizando la incidencia que la aplicación de esta práctica genera en el clima organizacional en variables como estilos de dirección, percepciones frente a las relaciones interpersonales y tipos de compromiso establecidos.

La estructura de la investigación consta de cuatro capítulos:

El primero de ellos, relativo a la reseña bibliográfica, comprende el marco teórico que se desarrolla partiendo del concepto y alcances de la competitividad, ahondando en las estrategias competitivas a nivel empresarial y en el clima organizacional como factor de competitividad, para luego ocuparse del *outsourcing* y dentro de él el de mano de obra, tanto desde sus orígenes y sustento teórico,

como desde la rigurosa claridad sobre el concepto, tipos, alcances, ventajas y desventaja, entre otros.

El segundo capítulo se ocupa de la metodología de la investigación, abordando el método de investigación, la población objeto de estudio, la muestra de usuarios seleccionada, las técnicas e instrumentos a aplicar y, en general, los pasos desarrolladas desde lo metodológico para la acertada ejecución del estudio, incluyendo la descripción de los aspectos estadísticos pertinentes.

El tercer capítulo contiene el análisis y los resultados de la investigación, se presentan los hallazgos más sobresalientes, se analiza la información recolectada.

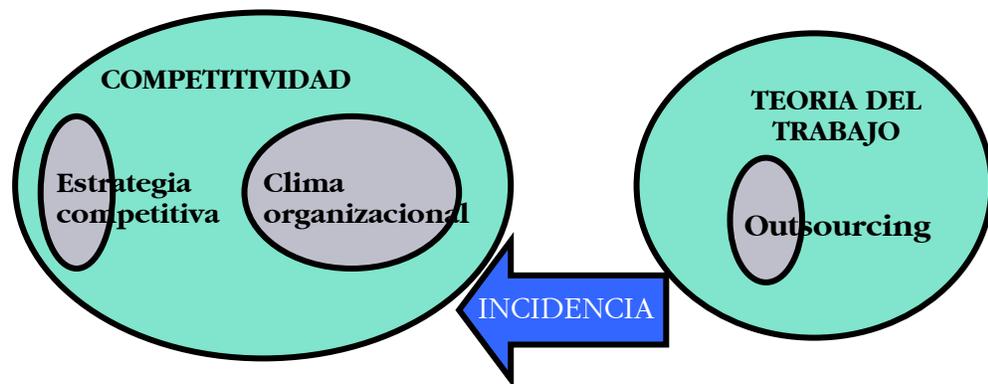
El cuarto capítulo recoge las conclusiones y recomendaciones obtenidas con la investigación.

# 1. MARCO TEÓRICO

## 1.1 MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE

Para abordar la temática propia de este estudio, se parte del siguiente esquema:

Figura 1. Esquema conceptual de la investigación.



---

Fuente: Las autoras.

Con el objetivo de precisar los referentes teóricos es pertinente efectuar un recorrido a través de los planteamientos que desde la competitividad se han efectuado, con el fin de precisar la perspectiva desde donde se aborda el tema, así como contar con elementos de juicio a la hora de analizar la incidencia del *outsourcing* en la competitividad empresarial.

En virtud del objeto de estudio de la Maestría de Gerencia del Talento Humano, nos ubicamos como punto de partida en la teoría de la competitividad como se explicitó anteriormente.

**1.1.1 Competitividad.** Hace algunos años, el concepto de competitividad empezó a cobrar fuerza, para denotar características muy deseadas por empresas, sectores industriales y países que quieren mostrarse como algo nuevo en el mundo. Este concepto ha tomado tal fuerza que ha generado preocupaciones entre gobernantes, empresarios y planificadores, lo cual ha suscitado todo un movimiento a su favor. Su contenido ha llegado a remplazar conceptos útiles y no antiguos como el de productividad.

Actualmente asistimos a un momento de condiciones cambiantes en el concepto de economía internacional, así como en el concepto de empresa y de gestión estratégica empresarial. Ello se debe al proceso de globalización y a la forma como nuevos productos, procesos y servicios se ofrecen en los mercados locales y mundiales.

Debido a esto, los gobiernos de la mayor parte de los países del mundo han adoptado estrategias y políticas que ayudan a hacer frente a estos nuevos desafíos de una manera exitosa y han creado los programas nacionales de competitividad.

**Pero, ¿qué es la competitividad y cómo se construye?**

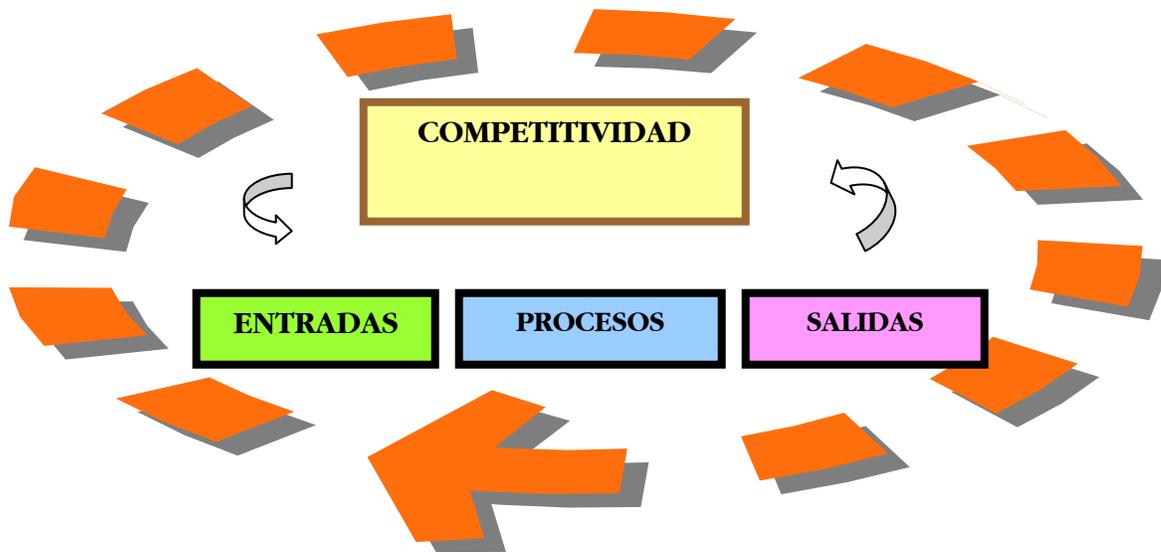
Son muchas las definiciones que se han generado, todas ellas partiendo de diferentes teorías, unas llamadas de gestión (administrativas) y otras organizacionales (económicas, sociológicas, psicológicas), pasando por inferirle acepciones como habilidad, capacidad, éxito, escala de medida, hasta como proceso y resultado, que, ya sea una nación un sector o una empresa, inclusive hasta las personas, la ejerzan o ejecuten para alcanzar; en unos éxito empresarial, en otros bienestar nacional o social, productividad, rentabilidad y unos tantos, valor agregado que les permita moverse en un entorno particular, cada vez más exigente y competitivo [Martínez

Pávez , 2001; Andaquí (seudónimo) 2002 ; Jasso Villazul 1999; García L, Mareo L y otros 2003; Pineda Serna 2001; Pfeffer 1996; Camisón 1997; Porter 1996].

En este panorama, se puede decir que aún no se ha construido una definición unificada que permita en últimas sostener que existe una teoría de la competitividad con sólidos fundamentos argumentativos que la sustenten. No obstante, para la presente investigación es muy importante aproximarse a una formulación conceptual que permita entretejer los elementos pertinentes del *outsourcing* y su consecuente influencia.

En la siguiente figura se sintetizan los elementos que genéricamente se encontraron en las definiciones, así:

Figura 2. Esquema conceptual de la competitividad. Producción propia.



---

Fuente: Las autoras.

El gran componente de entradas, hace referencia a las variables del entorno que de alguna manera inciden en la dinámica de la competitividad, definido para algunos como el nivel Macro de la misma, y que para su medición y comparación internacional se convierten en indicadores importantes, entre ellas:

- El modelo económico y social.
- Las políticas gubernamentales.
- El mercado y sus condiciones.
- Las características del país.
- Los paradigmas tecnológicos.
- La infraestructura.
- El sistema financiero, entre otros.

De otro lado, los elementos del proceso comprendidos como los medios a través de los cuales se genera la competitividad, así:

- Los activos que se poseen; recursos naturales, económicos y humanos.
- La estructura y características de la industria.
- Factores endógenos de las organizaciones o propios de las empresas.
- Los procesos que se desarrollan al interior de las empresas como calidad, productividad, satisfacción del cliente, precio, formación humana, la gestión e innovación tecnológica.
- La capacidad de gestión y liderazgo de los dirigentes y empresarios.
- Las condiciones de empleo y de trabajo.
- La educación en general.
- Las interacciones que se generan en los diferentes actores que intervienen en esta dinámica; competidores, clientes, proveedores, universidades, comunidad.

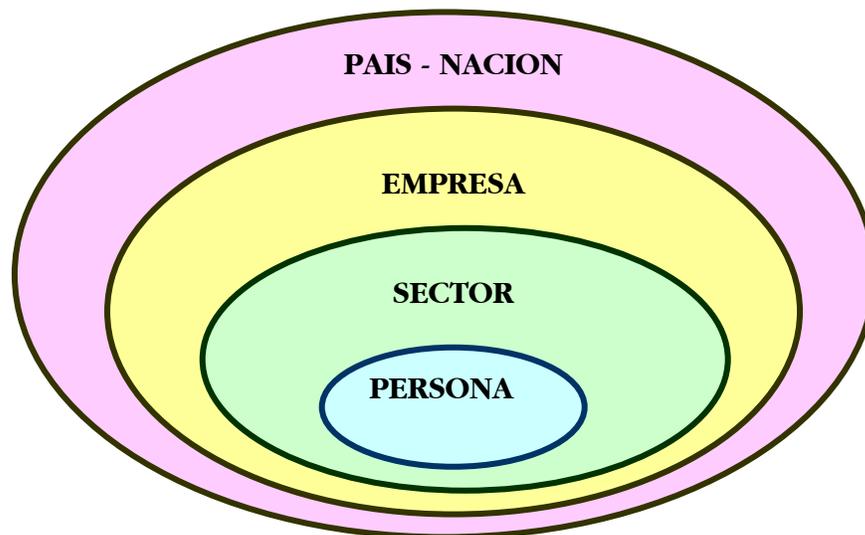
Y por último, las salidas, consecuencias o fines que dan como resultado:

- El mantenerse con éxito en un entorno cambiante.
- La generación de riqueza.
- El mejoramiento de las condiciones de vida.
- La conformación de indicadores que permiten comparar el desarrollo de una nación con otra.
- La generación de valor agregado.
- El bienestar de una nación.

- El aumento de la productividad.
- El bienestar social de la población.
- La generación de la capacidad para competir.
- El desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.
- Los resultados financieros superiores.
- Los índices de satisfacción general en los habitantes.

Complementario a lo anterior y con el ánimo de ir concretando, consideramos que existen unos niveles de la competitividad que están interrelacionados así:

Figura 3. Niveles de competitividad.



Fuente: Adaptado de PORTER, Michael. 1991.

Son las personas o sujetos de competitividad los que posibilitan su desarrollo, pero ellos solos no lo lograrían sin organizaciones y empresas que permitieran la acción de sus potencialidades, de su creatividad e iniciativa, pero ellas tampoco lo alcanzarían sin un sector específico desarrollado, generador de ventaja comparativa y competitiva que integre sus diferentes actores y todo ello se obtiene si el país gesta procesos concretos de apoyo y estímulo a su ejercicio.

Importante aclarar que aunque el esquema enuncia elementos muy generales de la competitividad, lo que se pretende es identificar la complejidad de su precisión y del riesgo que ello implica para su estudio, sin embargo, y teniendo en cuenta lo anterior se considera pertinente definir sobretodo la competitividad empresarial, en la medida en que es allí donde se realiza el estudio.

La competitividad empresarial es un proceso sistémico a través del cual interactúan, interdependiente e interrelacionadamente diferentes niveles y actores, requiriendo tomar una serie de decisiones que logren en el largo plazo alcanzar aquellos resultados que han sido previamente establecidos y que le permitan en su inmediato contexto permanecer y alcanzar satisfactorios niveles de bienestar y desarrollo integral (económico y social) no solo externa sino internamente, dentro de unos parámetros y estándares que la hacen en el entorno más general establecer medidas comparativas de éxito.

Se entra e especificar cada uno de los elementos subrayados, así:

**Proceso sistémico** en la medida en que la empresa se concibe como un organismo social sujeto a todas las presiones e interacciones de sus miembros, conectada mediante una red de relaciones entre instituciones, grupos públicos y diversas fuerzas que operan en su entorno exterior con lazos de dependencia mutua, donde afecta su propia existencia, su formación, su estructura y su funcionamiento. En esta relación la competitividad nace como una exigencia que el entorno impone a las organizaciones para poder cumplir y desarrollar su objeto social, adaptándose a las condiciones del mercado dentro del sistema capitalista.

**Las interrelaciones e interdependencias** hacen referencia a la puesta en común de los diferentes objetivos que tanto los proveedores, distribuidores, clientes, accionistas, comunidades, gremios y gobierno, tienen para con el desarrollo de las empresas y que implica para la obtención de la competitividad poner en el tapete sus diversas formas y métodos de alcanzarlo. Hay que entrar a confluir las diversas estrategias que los diferentes niveles y actores diseñan para la competitividad.

El *outsourcing*, por ejemplo, implica relaciones con proveedores externos, desplazando relaciones que probablemente, antes se daban al interior de la organización, variando el grado de subordinación o dependencia.

**Las decisiones** se ponen en consideración en esta definición toda vez que para el desarrollo de la competitividad las empresas deben diseñar estrategias integrales que les permitan alcanzar los niveles de excelencia requeridos no solo para su funcionamiento interno, sino externo. Dentro de estas estrategias es muy importante considerar la relacionada con el *outsourcing*, y las implicaciones que esta decisión trae en la dinámica interna de la empresa. (más adelante se explicará en detalle este aspecto).

El **largo plazo**, es importante en la medida en que permite mirar en el tiempo la efectividad y sostenibilidad de las decisiones que se han tomado y sus implicaciones tanto en el resultado final del negocio, como en el desarrollo humano.

Como resultado de la competitividad rescatamos la necesidad de validar los elementos no solamente económicos sino de **bienestar y desarrollo integral**, en la medida en que se rescata la búsqueda de la calidad de vida de la gente.

Finalmente, la competitividad debe contar con **parámetros y estándares** nacionales e internacionales que permiten en un ejercicio de comparación determinar las ventajas y desventajas que se poseen para trabajar.

Un elemento complementario es la identificación de dos modelos de competitividad<sup>1</sup>, los cuales han hecho énfasis en estrategias diferentes. El primero anglosajón, centrado en el manejo del riesgo, la desregulación, la privatización y la responsabilidad de cada persona, y el segundo, europeo, que pone énfasis en el consenso social y en una aproximación más igualitaria al bienestar social de una nación.

Esta aproximación nos ayuda a comprender el origen de muchas de las políticas del estado colombiano en torno a la privatización de algunas empresas, el cambio en las condiciones de trabajo, en la legislación laboral y dentro de ellas, la opción del desarrollo de estrategias como el *outsourcing* que tiene dentro de sus objetivos la desregulación del empleo.

Esta primacía del primer modelo se hace evidente<sup>2</sup> Si consideramos que Colombia en el año 2000 se ubicaba en términos de competitividad por debajo del 93% de los países de América Latina, en donde las mayores ventajas son la inversión en telecomunicaciones, el recaudo de impuestos y crecimiento real del consumo privado, y dentro de las desventajas se encuentran la imagen internacional del país,

---

<sup>1</sup> MARTÍNEZ PÁVEZ, Carlos Enrique. Investigación y desarrollo y su importancia en la competitividad empresarial: una visión para la acción en América latina. Ponencia. Santiago de Chile: Universidad Santiago de Chile, 2001.

<sup>2</sup> SÁNCHEZ, Fabio y ACOSTA, Paula Proyecto indicadores de competitividad. Bogotá, D.C.: Universidad de los Andes, 2001

los niveles de acoso y violencia en el trabajo, el gasto militar, la seguridad personal y la propiedad privada y el crecimiento real del consumo del gobierno.

A manera de diagnóstico en el documento “Política para la productividad y competitividad” Ministerio de Comercio exterior de Colombia (1999), se tienen como algunos patrones de comportamiento de las empresas, los siguientes:

- Búsqueda de bajos costo de los factores (salarios bajos).
- Uso de métodos ineficientes.
- Baja innovación.
- Alta imitación y copia.
- Búsqueda de posiciones dominantes en el mercado laboral.
- Planeaciones a corto plazo.
- Baja inversión en capacitación y formación de los Trabajadores.
- Baja inversión en tecnología.
- Mínima inversión en investigación y desarrollo.
- Búsqueda por parte del estado de concesiones, licencias, subsidios y protección.

Todo lo anterior sumado conlleva a una baja productividad, requiriéndose cambiar de estrategias empresariales que logren una adecuada competitividad internacional, pasando ya sea de una ventaja comparativa a una competitiva, creando productos únicos que se posicionen sosteniblemente en el mercado. El punto aquí es que los procesos manejados por *outsourcing* en muchos casos no crean productos o servicios de propiedad de la empresa, y el *know-how* para gestionarlo tampoco es de la organización, lo que podría derivar en cierta dependencia.

Según el mismo texto “Política para la productividad y competitividad” de la Presidencia de la República (1999), una economía puede incrementar su productividad y por ende aumentar los salarios a través de cuatro vías:

1. La disminución de costos.
2. El incremento de inversiones y focalización en programas de innovación e incorporación de nuevas tecnologías.
3. El mejoramiento de la calificación de los Trabajadores.
4. La producción de bienes con un mayor valor agregado.

La política de productividad colombiana tiene como objetivo aumentar la competitividad internacional de la producción nacional a través de las siguientes estrategias:

1. Mejoramiento de productividad macro cuya responsabilidad es del Estado.
2. Incremento de la productividad micro, que es competencia de las empresas a través de la eficiencia de sus recursos y la eficacia de sus operaciones.
3. Fomento de la investigación y desarrollo.
4. Mejoramiento del clima de las negociaciones.
5. Apoyo a los clusters regionales.

El desarrollar esta política de productividad y competitividad, según el documento, permite la obtención de una serie de beneficios para todos los actores que intervienen en la ejecución de los mismos, así:

1. Para los Trabajadores, mejoramiento en la calidad de vida en el trabajo, mayor capacitación y formación, la acumulación de activos y dentro de ellos el capital

humano que muy seguramente ofrecen retornos esperados más altos que la fuerza de trabajo simple, mejores salarios y estabilidad laboral.

2. Para los empresarios, personal más capacitado, más productivo, abundante oferta de insumos de calidad.
3. Para la sociedad, mayores oportunidades de progreso, paz y bienestar.

Derivado de lo anterior se tiene que un incremento en la productividad de las empresas, un adecuado manejo de materias primas y la cualificación del potencial humano son determinantes de la competitividad; por ello crear mecanismos que aseguren la creación de ventaja competitiva, a partir de políticas que afecten directamente la estructura productiva del país, se convierte en una de las mejores estrategias.

Una vez esbozado el panorama se tiene establecido el apoyo y estímulo a una serie de programas que respaldan el desarrollo de lo expuesto, entre ellas el programa de gestión y modernización empresarial, el cual consiste en la búsqueda permanente de la eficiencia administrativa y operacional. Su éxito radica en el incremento de las utilidades por reducción de costos y/o por mayor producción los cuales se logran por el compromiso que la alta gerencia tenga al respecto y por el proceso permanente de capacitación y desarrollo del talento humano. Cabe preguntarse si el *outsourcing* representa una opción válida en este último aspecto.

Como objetivo nacional se tiene elevar la competitividad internacional de la producción colombiana, para lo cual es necesario mejorar el entorno en el cual las empresas se desempeñan y tomar decisiones, estimulando el uso eficiente de sus recursos.

Para mejorar el entorno se requiere la acumulación de factores productivos como:

- El capital humano.
- El conocimiento y la infraestructura.
- La eficiente provisión de bienes públicos (justicia y seguridad).

El adecuado uso de ellos, les genera a las empresas rendimiento creciente y por ende la competitividad de sus productos.

La responsabilidad del cambio organizacional que demandan las empresas competitivas recae entonces sobre los empresarios y directivos, especialmente sobre aquellos que desde la estrategia, gestionan la organización, y definen políticas en general y de administración de personal alineadas ya no sólo con la estrategia del negocio, sino también con el planteamiento competitivo del país, derivando sus decisiones en prácticas o procesos como el *outsourcing*, que implica externalizar funciones, redimensionar recursos y modificar costos, siendo pertinente analizar sus nexos con las estrategias competitivas y su real valor en términos de competitividad organizacional.

Para ello es importante entrar a comprender un poco el término de estrategia empresarial y en especial estrategia competitiva, en la medida en que aporta y agrega valor a la hora de establecer la relación entre la estrategia y el *outsourcing* y su incidencia en la competitividad empresarial.

**Estrategia competitiva.** Indudablemente al hablar de estrategia competitiva, se debe hacer referencia a los trabajos desarrollados por Michael Porter<sup>3</sup>, toda vez que dan muchas bases para comprender este fenómeno. Sus trabajos se pueden resumir en cuatro grandes componentes:

- a. El modelo de los cinco fuerzas que muestra la estructura de la industria en que se compite y quién capta el valor creado en esa industria.

Figura 4. Las cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia en el sector.



---

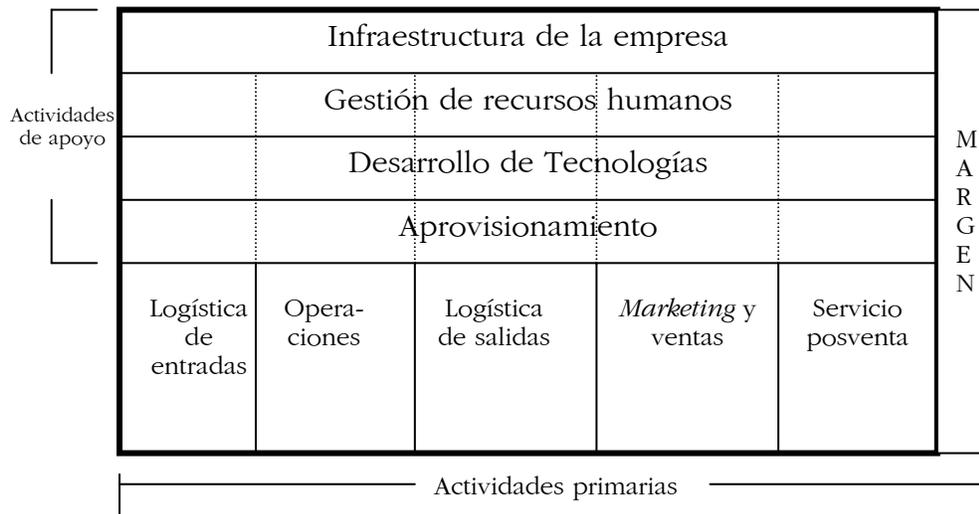
Fuente: PORTER, Michael.

---

<sup>3</sup> PORTER, Michael E. Profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard. Su obra clásica, Ventaja competitiva de las naciones (1985) es considerada una lectura clásica y clave para los estudiosos de la estrategia.

- b. La cadena de valor, la cual facilita analizar como se va creando el valor a través del eslabonamiento de las diferentes actividades que se realizan en una empresa.

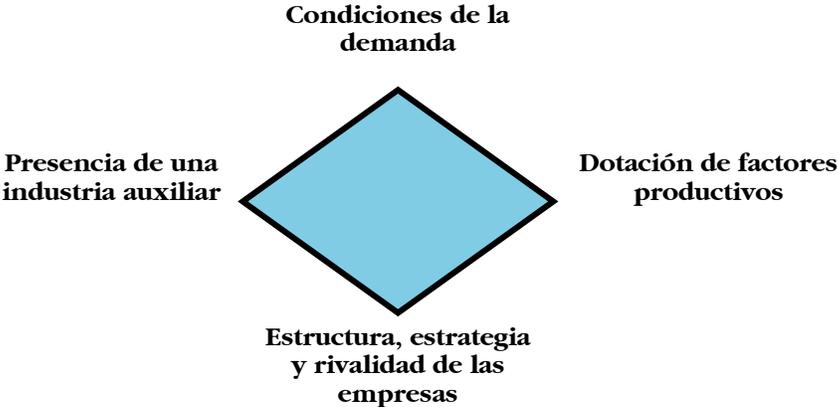
Figura 5. La cadena de valor.



Fuente: PORTER, Michael.

- c. El diamante de la competitividad internacional, asumido como una metodología para diagnosticar y establecer estrategias, desde la óptica de la empresa, para lograr ser competitivos en un mundo globalizado.

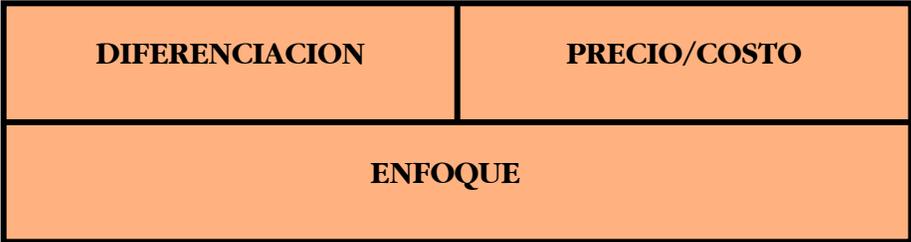
Figura 6. El diamante de la competitividad.



Fuente: PORTER, Michael.

Las estrategias genéricas que ayudan a encontrar la posición más favorable para enfrentar con éxito las cinco fuerzas competitivas.

Figura 7. Estrategias genéricas de Michael Porter.



Fuente: PORTER, Michael.

La estrategia empresarial consiste en<sup>4</sup> la capacidad de la empresa para combinar sus acciones de la mejor manera posible, con el fin de afrontar con éxito la competencia, diferenciando su producto del de sus rivales. Aquí se rescata la importancia de la estrategia competitiva, toda vez que posibilita el posicionamiento sostenible en el mercado dada una serie de condiciones como sus propias habilidades, un entorno y unas reglas de juego determinadas. Mientras que la productividad micro está determinada por la eficiencia que las empresas demuestren a través de la combinación de sus factores productivos, la estrategia determina la manera de posicionarse sosteniblemente en el mercado.

Dentro de los factores críticos de éxito del posicionamiento estratégico se tiene la ejecución de actividades diferentes de las de sus competidores o la realización de las mismas de una manera distinta. Una **estrategia competitiva** debe basarse en resaltar las diferencias entre el producto de la empresa y el de su competencia, eligiendo un conjunto diferente de actividades para poder ofertar un producto exclusivo, para el logro de esto se requiere de una alta dosis de creatividad y perspicacia, lo cual exige tanto a nivel del gobierno como de las empresas trabajar en torno a la generación de pensamiento estratégico en los Trabajadores.

---

<sup>4</sup> PORTER, Michael E. GAT is strategy. In: Harvard Business Reiview (Nov.-Dec./96). p. 61-89.

La estrategia competitiva, “consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”.<sup>5</sup>

Por otra parte, diversos autores que trabajan el tema de estrategia, coinciden parcialmente; no obstante, se pueden percibir claramente dos tendencias fundamentales:

La primera, se refiere a la dinámica de la empresa con su entorno; la segunda, defiende el arte de generar objetivos, programas y políticas y la forma de alcanzarlos como vía para cumplir la misión de la misma, subyaciendo el elemento de destacar o hacerlo mejor que otros, en este caso, los competidores.

Aunque cada empresa busca por diferentes caminos llegar a ése resultado final, la diferencia está en la estrategia que diseñe, de allí lo expuesto anteriormente sobre las estrategias genéricas de Porter (1980), las cuales se pueden usar individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo una posición defendible que sobrepasa el desempeño de los competidores en un mercado. Recordemos cuales son:

- El liderazgo en costos totales bajos
- La diferenciación
- El enfoque

El liderazgo en costos totales bajos, fue muy popular en la década de los años 70's debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema

---

<sup>5</sup> PORTER, M. Estrategias competitivas. 1980.

central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de análisis constante.

En esta dinámica las empresas buscaban la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de operación.

Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de las empresas y la protegiera de las fuerzas competitivas. En la medida en que los competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionaban hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente eran eliminados. Obviamente, los competidores menos eficientes eran los primeros en sufrir las presiones competitivas. Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado.

Es pertinente anotar que una de las razones por las que puede recurrirse al *outsourcing* es la reducción de costos operativos de la empresa.

La diferenciación consiste en crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en todo el mercado como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Una buena diferenciación puede significar mayor flexibilidad de productos, costos más bajos, mejores servicios, menos mantenimiento, mayor comodidad o más características. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las empresas.

La estrategia de diferenciación<sup>6</sup> se debe seguir si la empresa tiene un estudio de las necesidades y preferencias de los compradores claras que le permita cobrar un precio más alto por su producto y merezca la fidelidad del cliente. Entre los elementos que se requieren para lograr esto se tiene una buena coordinación de las funciones de investigación y desarrollo, así como bastantes alicientes para atraer a los científicos y a las personas creativas, dentro de la organización.

---

<sup>6</sup> DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación, 1997. p. 54-70.

El *outsourcing* podría verse como una forma de buscar diferenciación en la medida en que puede permitir una rápida adaptación del sistema productivo a las exigencia del cliente, la concentración de diversas actividades de atención al cliente y una mayor comodidad operativa de los procesos de apoyo de la empresa.

El enfoque, tercera estrategia, consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas. La estrategia de enfoque es más eficaz cuando los consumidores tienen preferencias o necesidades específicas o cuando las empresas rivales no tienen en la mira el mismo segmento para especializarse.

El riesgo de aplicar esta estrategia está en la posibilidad de que muchos competidores identifiquen la estrategia que está triunfando y la imiten, o que las preferencias del consumidor se dirijan hacia los atributos del producto que desea el mercado en general.

Servir a determinado segmento de mercado puede requerir recursos y capacidades que la empresa en principio no posea, por lo que el *outsourcing* puede, en un momento y nivel determinados servir de soporte a la organización proveyendo lo necesario para que supere sus limitaciones al respecto

En síntesis, usar el *outsourcing* debe, en principio, responder a una estrategia competitiva para evitar que se trate solo de una moda gerencial, siendo pertinente identificar con cuál estrategia va de la mano y su real contribución al negocio, sopesándolo frente a otras opciones que la empresa posee (ver Figura 8).

Figura 8. Estrategias genéricas y su relación con el *outsourcing*.



---

Fuente: Adaptado de PORTER, Michael.

Ahora bien, el *outsourcing*, como proceso desarrollado por un proveedor externo, puede no ser exclusivo y fácilmente imitable, por lo que resulta válido indagar hasta qué punto genera diferenciación, bajos costos o concentración y por consiguiente sostenibilidad y competitividad. Por otra parte, puede también pensarse en que se va a depender más de lo externo, que de la gestión interna, desperdiciando talento.

Una vez esbozada la estrategia competitiva, es importante ampliar su relación con la gestión humana, analizando una serie de aspectos que son perfectamente compatibles.

Para generar ventajas competitivas en un país, se entretrejen una serie de redes, entre ellas, las redes de<sup>7</sup>:

1. Capital humano (disponibilidad y calidad de las personas).
2. Instituciones (la fortaleza de la economía).
3. Ciencia y tecnología (capacidad científica y tecnológica).
4. Infraestructura.
5. Finanzas (mercados de capitales y calidad servicios financieros).
6. Gerencia (capacidad innovadora, responsabilidad).
7. Gobierno (políticas).
8. Internacionalización.

Cada una de ellas son soportadas por las personas, siendo ellas quienes dinamizan el sistema, por ello la competitividad esta dada por la calidad de las personas, al punto que personas competentes generan procesos competentes.

Es el ser humano con su capacidad de pensar creativamente, innovar y adaptarse quien posibilita los cambios y las transformaciones de las organizaciones, de allí que la productividad debe mirarse no solo desde la dimensión económica, sino también desde la dimensión social y por consiguiente debe ser entendida como sinónimo del desarrollo del talento humano.

---

<sup>7</sup> Conclusiones de II Encuentro nacional de ejecutivos de gestión humana. Extracto. 2002.

Desde esta perspectiva, la ventaja competitiva sostenida se construye sobre la base de activos intangibles, dentro de ellos el capital humano, por lo que los conocimientos, habilidades, destrezas, motivaciones y valores se constituyen en la base para la competitividad, donde agregar valor es su máximo objetivo. Esta premisa le exige a las organizaciones pensar la manera de realizar sus procesos humanos, toda vez que si partimos de la idea que las personas son la base de la competitividad no se puede ser competitivo a costa de ellas, siendo necesario realizar enormes esfuerzos en la búsqueda de excelentes condiciones de trabajo y de desarrollo humano para hacer de las empresas generadoras de valor.

La formación del capital humano, el desarrollo de competencias laborales, la formación para el trabajo, la incorporación de tecnología, entre otras, se convierten en estrategias competitivas, las cuales deben ser acompañadas de medidores (indicadores) que permitan monitorear el éxito de las estrategias establecidas, entre ellas la medición del nivel de competencias, la contribución a los resultados de las empresas, el nivel de satisfacción de las personas y el retorno sobre la inversión en capital humano, la retención y el incremento de clientes, el aumento de los resultados financieros y el incremento de la productividad de la empresa.

Si, como se ha visto, la competitividad radica en gran dimensión en las personas, cabe preguntarse si es mejor tenerlas como capital de la organización o si lo conveniente es utilizar el *outsourcing*, dado que el capital humano no pertenece, bajo esta modalidad, a la empresa, por lo que nuevamente establecer la relación *outsourcing*–competitividad resulta oportuno e importante, sin dejar de lado la determinación e implementación de estrategias para alcanzar la competitividad.

Una vez establecidos los elementos de estrategia como componentes de la competitividad empresarial, abordaremos el clima de las organizaciones que, como lo indicamos anteriormente, es una variable de la competitividad y está afectada por las nuevas dinámicas que se desarrollan en el mundo del trabajo, dentro de ella el *outsourcing*.

**1.1.2 Clima organizacional.** El clima organizacional es un constructo que necesita ser depurado, ya que existen múltiples miradas que no dan garantía de una rigurosidad conceptual al respecto. Así, si atendemos a la teoría general de sistemas se establece que las distintas partes que componen una organización están interrelacionados entre sí, y como fruto de esas interacciones se forma una realidad llamada clima y que es el resultado de la situación y el estado en que se encuentra la organización.

Según Forehand y Gilmer (1964), citados por Carlos Guillén (1999),<sup>8</sup> indican que: el clima “es un conjunto de características que describen una organización, las cuales:

- a. Distinguen una organización de otra.
- b. Son relativamente duraderas en el tiempo.
- c. Influyen en la conducta de los individuos en la organización.”

En consonancia con esta definición encontramos que la visión de Tagiuri (1968), define el clima como “la cualidad relativamente duradera del ambiente total que:

- a. Es experimentada por sus ocupantes.

- b. Influye en su conducta.
- c. Puede ser descrita en término de valores de un conjunto particular de características del ambiente.”

Como vemos, el clima influye en el desempeño y la satisfacción en el trabajo, lo que lleva a cuestionar como a partir de ciertas acciones de la organización, se obtienen respuestas de las personas que se ven reflejadas en el clima de la empresa. Para confirmar este planteamiento, vemos como Silva (1992), citado por John W. Hunt (1993),<sup>9</sup> presenta las siguientes características comunes respecto a la concepción de clima: “su relativa estabilidad y perdurabilidad, la opción de diferenciar organizaciones, la forma como puede percibirse por los miembros y sirve para describir situaciones particulares”. Todos estos componentes influyen en la conducta.

En este aspecto, se puede plantear que para poder lograr un rendimiento positivo en las personas, es necesario el establecimiento de metas y fines planificados para obtener una satisfacción laboral, aspecto que es necesario ahondar desde el *outsourcing* y su relación con el clima organizacional que genere una dinámica a través de la valoración de este y su complacencia de las personas en el trabajo.

La definición de este término nos permite visualizar con claridad las implicaciones que tiene en las organizaciones. El clima organizacional entonces se define como las percepciones que los empleados tienen del conjunto de propiedades del ambiente laboral, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Estas

---

<sup>8</sup> GUILLÉN G., Carlos y GUIL B., Rocío. Psicología del trabajo para relaciones laborales. 2000. p. 165-176.

<sup>9</sup> HUNT W. John. La dirección de personal en la empresa. McGraw Hill, 1993.

percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada persona tenga con la empresa. Por eso el clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y organizacionales, es decir, es el mapa cognitivo de la persona elaborado con experiencias propias dentro de la organización y que suministra a ésta señales esenciales para adaptar su comportamiento a las exigencias y a los objetivos de la empresa.

La escuela cognitiva ha soportado la construcción de la noción de clima organizacional, la cual se concibe como la percepción tenaz y general de los atributos esenciales y del carácter del sistema organizacional, en donde la persona sea capaz de pensar y organizar su universo de tal modo que lo haga inteligible y que actúe en función del orden que el percibe y crea.

El clima es, pues, una forma de competencia aprendida que permite a la persona interpretar las exigencias de la organización y comprender sus propias interacciones cotidianas con la misma y sus integrantes

Según Fernando Toro (2001),<sup>10</sup> el clima organizacional es un determinante clave de la competitividad de la empresa, toda vez que afecta de una manera muy significativa la motivación y la satisfacción laboral de las personas, y estos dos efectos son reguladores importantes de la productividad de las personas y de la empresa como un todo. Adicionalmente, un buen clima organizacional puede

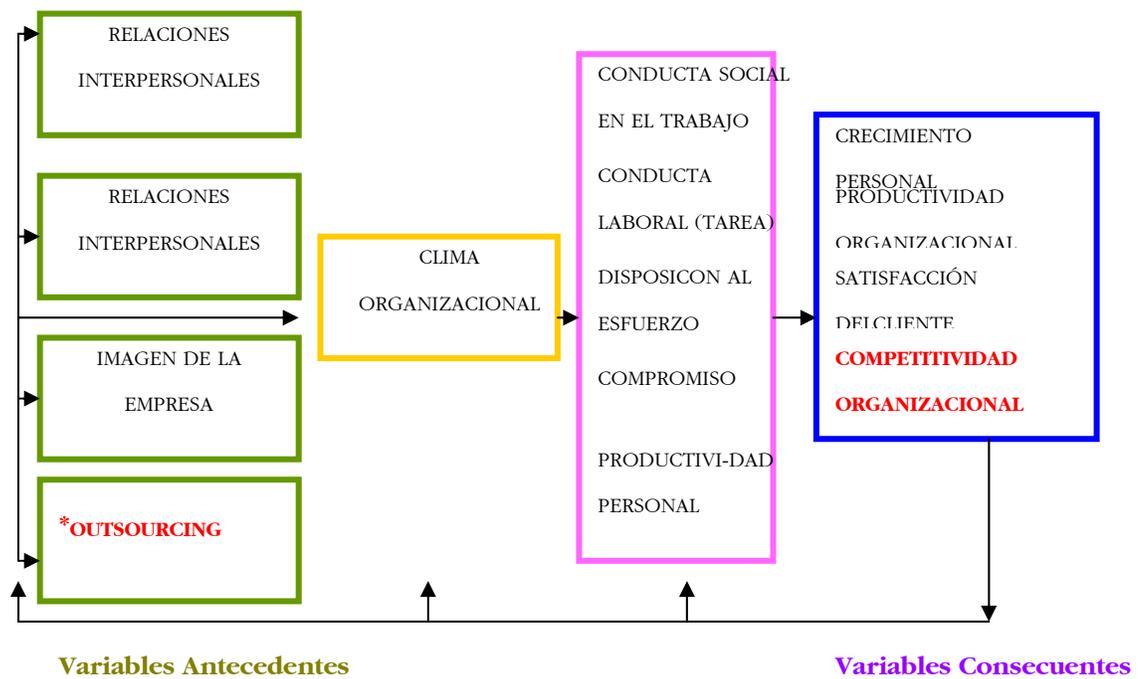
---

<sup>10</sup> TORO A., Fernando. El clima organizacional. Perfiles de Empresas Colombianas. Cincel Ltda., 2001

constituirse en una ventaja comparativa que bien administrada, se transforma en ventaja competitiva en el mercado global.

Dentro del diagrama de las relaciones entre antecedentes y consecuentes del clima organizacional planteado por Fernando Toro (2001) se tiene:

Figura 9. Relaciones entre variables antecedentes y consecuentes del clima organización.



Fuente: Adaptado de TORO, Fernando. 2001.

\* Se considera importante adicionar el *outsourcing* como variable antecedente del clima organizacional, ya que su aplicación podría afectar, entre otras cosas, el estilo de la dirección (entendida como el grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan soporte a sus Trabajadores, es decir, cómo y en qué ha cambiado el estilo de la dirección a través de la aplicación de este, qué nuevos

estilos de dirección surgen a partir de la aplicación de esta nueva modalidad de contratación), el compromiso (entendido como la disposición y lealtad de los Trabajadores hacia el trabajo y la empresa (Toro, 1999) el sentido de pertenencia (responsabilidad en relación con sus objetivos, programas y tareas), las relaciones interpersonales (relaciones consideradas y respetuosas entre sus compañeros y ayuda mutua) y por consiguiente la competitividad organizacional.

Diferentes estudios realizados en Colombia (Toro, 2001). han puesto en evidencia aspectos muy importantes de la incidencia del clima sobre la productividad y la competitividad, así:

1. El clima organizacional y las expectativas de los empleados hacia el cambio. Este estudio demostró que un clima organizacional apropiado puede promover expectativas optimistas y favorables hacia los procesos de cambio. El adecuado desempeño laboral de los trabajadores es un determinante clave de la productividad de los grupos y de la empresa. La productividad es precursora de la competitividad empresarial.
2. El clima organizacional como predictor de la productividad bancaria. Aunque fue un estudio desarrollado en Venezuela, es un contexto empresarial y económico similar al Colombiano. Sus hallazgos plantean que el clima interno de trabajo es responsable de un tercio de la productividad, el resto, donde se ubican la tecnología, las políticas y estrategias gerenciales , los recursos

disponibles y los mecanismos de control del trabajo influyen sobre la productividad y por ende en la competitividad.

3. Influencia del clima organizacional sobre el compromiso del personal. Dentro de la teoría motivacional el compromiso es la buena disposición de un empleado hacia el trabajo, a la buena voluntad, al sentido de lealtad con la tarea, con los resultados o con la empresa. El compromiso es una causa importante del desempeño y de la productividad de las personas. Así lo determinan las conclusiones del trabajo desarrollado por Toro 1998, en donde pudo comprobar que el compromiso está determinado por el clima organizacional. Es aquí donde aparece que una buena estrategia de productividad y competitividad organizacional debe tener en cuenta, necesariamente, el clima laboral y el compromiso de las personas. De allí que dentro de la investigación se desee abordar esta relación con el *outsourcing*.
4. El clima organizacional y la percepción de la calidad del servicio por los clientes. En este estudio se encontró que el clima organizacional determinó el 81% de la calidad del servicio, en la medida en que el clima afecta el compromiso, este el desempeño laboral, el buen desempeño significa atención y servicio de calidad a los clientes. La satisfacción de los clientes con el servicio es un indicador objetivo de competitividad y una manifestación de productividad.

En conclusión, estas investigaciones referenciadas y/o desarrolladas por Toro, demuestran que el clima organizacional es una condición de la productividad y de

la competitividad más importante de lo que el buen sentido y lo que las prácticas gerenciales pueden sugerir.

Otra función clave del clima organizacional en la empresa es determinar que tan bien se está ejerciendo el liderazgo de los jefes o directivos de las empresas, por ello se va a desarrollar a continuación lo pertinente a este campo temático.

**Estilo de dirección.** Actualmente, en la nueva dinámica de mercados protegidos y monopolios abiertos, las empresas se ven obligadas a prepararse desde su estructura para enfrentar la innovación como un componente imperativo de competencia y supervivencia. Así, las empresas de éxito, deben tener centrada su efectividad en los estilos de dirección siendo éste un factor competitivo basado fundamentalmente en la manera como se hace algo, es una forma de pensar y de actuar, el estilo de dirección es la forma distintiva en que un administrador se comporta guiado con frecuencia por su estilo personal.

Partiendo de este postulado podemos afirmar que existen múltiples tendencias de direccionar una empresa y que las mismas pueden ser asumidas dependiendo del diseño organizacional y las pretensiones competitivas que se tenga de éstas.

Así pues dentro de la variedad de opciones que se presentan en los estilos de dirección, vemos que son proyectadas y administradas de acuerdo con ciertas teorías que en los objetivos del estudio, se asume como de gran aporte y pertinencia.

Desde la teoría administrativa de Douglas McGregor (1971), citado por Chiavenato (1993),<sup>11</sup> se plantea la teoría X y Y en donde se comparan dos estilos opuestos y antagónicos de administrar según un estilo tradicional excesivamente mecanicista y pragmático (teoría X) o según un estilo basado en las concepciones modernas fundamentado en el comportamiento humano (teoría Y).

De otro lado, Rensis Likert (1975) citado por Kast (1985),<sup>12</sup> considera que los estilos de administración nunca se pueden asumir igual en todas las organizaciones, pues depende de las condiciones internas y externas de la misma; en este sentido, plantea cuatro estilos diferentes de administración: El sistema coercitivo, benevolente, consultivo y participativo.

El trabajo desarrollado por Gubman L. Edward (2000),<sup>13</sup> plantea la existencia de tres estilos estratégicos (operaciones, productos, y clientes) que están relacionados con las estrategias competitivas desarrolladas por Porter , los cuales presentan unas rutas claras y ordenadas para lograr una alineación entre el trabajo con las personas y el logro de los resultados del negocio.

Sustentando que el estilo es la manera característica como una empresa conduce su estrategia, opera, sale al mercado y trata a sus empleados, también explican la manera como se toman las decisiones y se comportan con sus empleados. Lo más

---

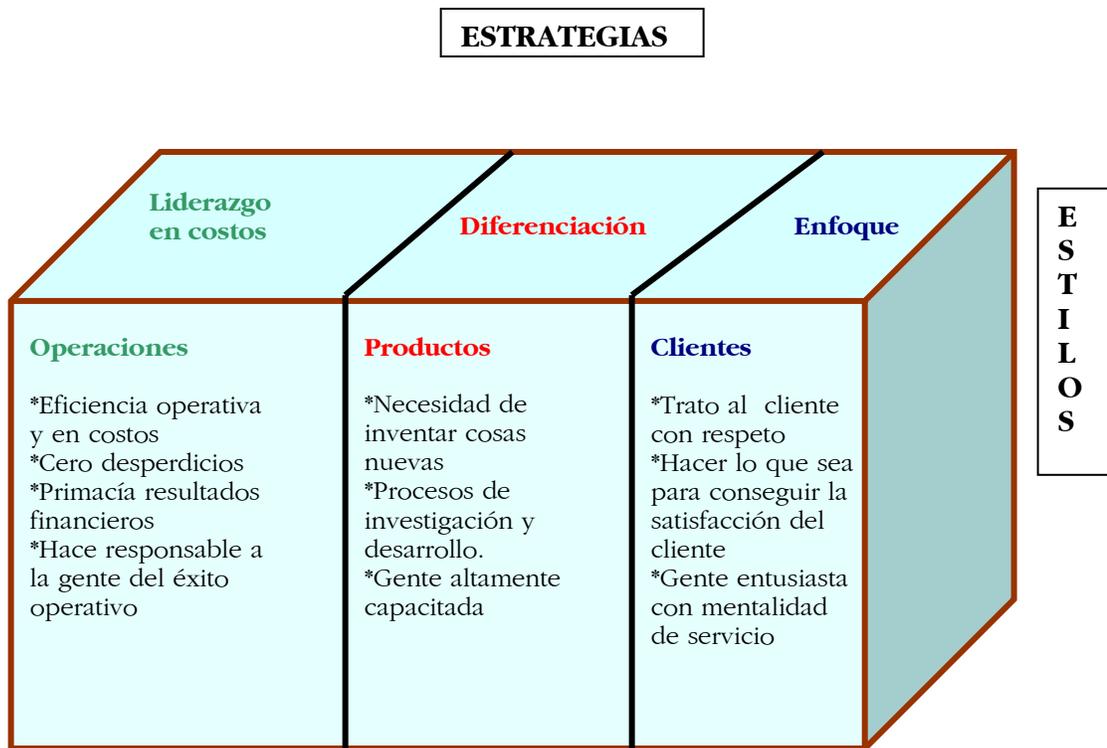
<sup>11</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración general. McGraw Hill, 1993.

<sup>12</sup> KAST, Freemonte. Administración en las organizaciones. MacGraw Hill, 1985.

<sup>13</sup> GUBMAN L., Edward. El talento como solución. McGraw Hill, 2000.

llamativo de su trabajo es la relación que hace de las tres estrategias genéricas de Porter y la complementa con el trabajo de Treacy y Wiersema, elaborando sus tres tipos de estilos, así:

Figura 10. Relaciones entre estrategias competitivas y estilos estratégicos.



Fuente: Adaptado de GUBMAN, 2000.

Ampliando un poco la figura, se considera que el estilo de dirección está mediado por las interacciones que se dan entre los Trabajadores y la autoridad (jefe) y que sirven como vehículo para la transmisión, sostenimiento o modificación de los conceptos relativos a la vida del trabajo, la tarea y la organización. Es a través de esta relación que cobran vigencia las políticas, los valores, filosofías de empresa (Toro, 2001) y porqué no la estrategia de la compañía, pudiéndose. Se puede

valorar a través del tipo de trato que proporciona la persona con autoridad, el estímulo y apoyo que genera en relación con el trabajo y la coherencia entre los principios y las actuaciones organizacionales.

Reforzando lo anterior, el estilo de “excelencia operativa” centrada en bajo costos, confiabilidad y productos o servicios fáciles de usar, requiere un tipo de estilo directivo muy específico, orientado a liderar procesos de análisis de operación, medición constante, trabajo de indicadores y un sistema de control fuerte. El estilo de “liderazgo en productos”, requiere en el perfil directivo una persona altamente creativa, innovadora, aventurera, oportunista y estimuladora de nuevas ideas, muy centrada en las tareas. Por último, el estilo de “contacto íntimo con el cliente” donde prevalece un servicio y soluciones altamente personalizados, necesita un perfil mucho más carismático, orientado a las relaciones sociales y humanas, en la generación de condiciones favorables que motiven y estimulen una mente de servicio constante.

Muy seguramente la aplicación del 100% del perfil directivo específico para cada tipo de estrategia competitiva no se conseguirá, pero se debe tener cuidado en la búsqueda de una correlación de las decisiones que se tomen con las acciones organizativas que se emprendan, toda vez que su éxito se alcanzará en la medida en que exista una clara coherencia entre la estrategia y el estilo directivo. Además la relación que se plantea está íntimamente afectada por la aplicación del *outsourcing*, en la medida en que seguramente se tendrán que precisar las argumentaciones dadas para establecer esta práctica y su conexión con la estrategia competitiva.

Es importante reiterar para la investigación la necesidad de especificar lo relacionado con los estilos de dirección en la medida en que la aplicación del *outsourcing* muy seguramente traerá modificaciones a las acciones y procesos cotidianos que los directivos, jefes y supervisores de las empresas desarrollan y a la vez porque la adopción de una estrategia competitiva en particular debe orientar el desempeño laboral de este nivel dentro de la compañía.

Siguiendo la lógica de análisis, el estilo de dirección afecta enormemente las relaciones interpersonales, las cuales son para la investigación otro componente de estudio en la medida en que la aplicación del *outsourcing* muy seguramente afecta las relaciones sociales que se viven al interior de las empresas, y al igual que la anterior, se considera variable interviniente en la competitividad empresarial.

**Relaciones interpersonales.** Dentro del ambiente del trabajo las actividades humanas conllevan a una interacción con los demás; el buen desempeño nunca es suficiente si se carece de un adecuado conocimiento de las relaciones interpersonales.

Ampliando un poco más se puede afirmar que dicha variable asumida en la investigación dentro del componente esencial del *outsourcing* tiene una gran incidencia toda vez que su aplicación implica llevar a cabo procesos o actividades al interior de la empresa lo cual amerita establecer estrategias que garanticen un manejo adecuado de las emociones individuales y grupales, posibilitando así un reforzamiento en el rendimiento y las relaciones laborales.

De otro lado, Hunt (1993), define las relaciones interpersonales como las percepciones y actitudes que afectan el comportamiento humano y se evidencian en

su interacción laboral, planteando las relaciones interpersonales como factores recurrentes en el trabajo que se ven reforzadas por tres comportamientos: imitación, reciprocidad y reforzamiento.

En toda organización, sus integrantes perciben desde que se vinculan a ella objetivos múltiples compartidos a través de las relaciones y acciones coordinadas concientes y continuadas.

Vemos entonces que las relaciones interpersonales contribuyen a dar sentido bueno o malo a la vida laboral de una persona, estimulan la experiencia del trabajo como algo atractivo, con sentido, estimulante, que hace vibrar y sentir alegría al laborar o en caso contrario como algo difícil de aceptar, con temores, miedos, recelos, tensiones o desencantos.

Su “diagnóstico” puede estar medido por el grado en que los empleados se ayudan entre sí, y sus relaciones se caracterizan por ser respetuosas y consideradas (Toro, F.; 2001). También hace alusión a la convivencia entre las personas, a la forma en que se interactúa, la cual está afectada por una serie de elementos que hacen que las personas se comporten de una u otra manera.

Indagar en las relaciones interpersonales es uno de los temas principales para identificar si la aplicación del *outsourcing* interfiere en la forma en que se establecen las relaciones interpersonales al interior de las organizaciones, en la medida en que el sistema social se afecta ya sea por el establecimiento de un nuevo contrato de prestación de servicios (de laboral a comercial) o por la incorporación de un servicio externo.

Por último, abordar el compromiso como una variable del clima organizacional y la competitividad es muy interesante en la medida en que la puesta en práctica del *outsourcing* puede afectar el compromiso de las personas. Veamos:

**Compromiso.** El compromiso caracteriza la relación que se da desde el día en que el empleado se vincula a la organización, hasta que se retira de ella. De hecho las empresas reconocen en el compromiso según lo planteado por Hunt (1993), lo acordado conciente o inconscientemente con la persona

Este componente del clima organizacional (Gubman, 2000) puede ser entendido como poner “por encima y más allá” energía y dedicación en lo que se hace. Esta energía se puede manifestar creando valores sobresalientes para el cliente y la empresa. Las personas comprometidas se sienten estimuladas y entusiastas. Es un valor que se hace presente con la actuación de diferentes cosas que hacen generar en las personas ese compromiso.

Parece ser que existe una gran relación entre la generación de estímulos y el compromiso en la medida en que se obtienen resultados extraordinarios con los Trabajadores y la generación de estrechos lazos emocionales para con la empresa. Esto les permite a los empleados mantenerse productivos y actuando bajo la ayuda mutua. Para la generación del compromiso (Gibson, 2000) se deben aplicar tres grandes elementos): Explicar, preguntar, involucrar.

Explicar significa ayudar a las personas a ver todo el panorama, para que sepa a donde va, qué está tratando de hacer para llegar allí, cómo puede la gente contribuir y qué hay allí para ella, si ayuda a lograrlo.

Para la generación del compromiso es muy importante preguntar a las personas cómo pueden contribuir al cumplimiento de la estrategia, es mucho mejor indagar que establecerle las metas y las formas de aportar. La participación inicia con el hecho de sentirse valorado y reconocido por la vía de la pregunta y la escucha.

El sentirse parte de (involucrado) llega después de la explicación y la indagación. Hay que estar dispuestos a permitir que las personas puedan generar soluciones.

Para Fernando Toro (2001), el compromiso es un concepto que hace relación a la buena disposición del empleado hacia el trabajo, a la buena voluntad, al sentido de lealtad con la empresa.

Allen y Meyer (1990) y Meyer y Allen (1991), citados por Toro (2001), identificaron tres componentes del compromiso organizacional:

1. Compromiso afectivo, referido a la adhesión emocional del empleado para con la empresa.
2. Compromiso de continuidad, descrito como la capacidad para establecer una disposición de solidaridad con la organización sobre la base de los costos asociados al retiro o la desvinculación.
3. Compromiso normativo, asociado al sentimiento de obligación de permanecer en la empresa por gratitud, lealtad o valor moral.

Cada uno de ellos determina una disposición diferente hacia la organización; la primera, porque la persona está deseosa de hacer esfuerzos en su desempeño, la

segunda se encuentran necesitadas de permanecer en la empresa y por último, se sienten obligadas a permanecer.

Dentro de los tipos de compromiso, Toro (1995), relaciona algunas investigaciones al respecto:

1. Compromiso con la tarea: Grado en que la persona se compromete con su trabajo, con la realización de sus tareas y el grado de importancia que el trabajo tiene en la vida de la persona.
2. Compromiso con el grupo de trabajo: Disposición a trabajar en equipo, al cumplimiento y adhesión a las normas y patrones colectivos de actuación en la empresa.
3. Compromiso con la autoridad organizacional: Acatamiento de las normas y disposición de respetar la autoridad formal.
4. Compromiso con los objetivos o metas institucionales (estrategias): Disposición de actuar en concordancia con la misión, visión, políticas, y en especial con las estrategias organizacionales.
5. Compromiso con la organización: Deseo de experimentar interés hacia el trabajo y hacia la empresa en forma total.

Es importante en esta clasificación, poder identificar cual es el tipo de compromiso que más se afecta con la aplicación del *outsourcing* al interior de las organizaciones.

Fernando Toro (1998), desarrolló una investigación sobre el clima organizacional y el compromiso, a través de la cual puede decir que el compromiso es influenciado

por el clima organizacional y por las relaciones interpersonales que se dan al interior de las empresas.

Para finalizar el marco teórico, se pasará a explicar más en detalle lo concerniente al *outsourcing*.

**1.1.3 Outsourcing.** Comprender el tema del *outsourcing*, no es fácil, en la medida que los textos que allí se han escrito, obedecen a un desarrollo “meramente” metodológico que ayudan al ejercicio práctico del mismo, pero poco al abordaje teórico que permita realizar un análisis epistemológico a este fenómeno del trabajo en particular.

Gran parte de los elementos aquí expuestos obedecen a la recolección que desde las fuentes de Internet\* se pudieron abstraer, con las implicaciones que de validez y rigor teórico implica. Sin embargo, se plantea una aproximación desde la teoría del estudio del trabajo\* con un enfoque más sociológico que desde la economía, ya que de alguna manera se entreteje con la intencionalidad de la investigación.

Se podría considerar el *outsourcing* como una... “práctica gerencial en el nuevo orden social del capitalismo contemporáneo en el mundo del trabajo”... (Urrea, Fernando G.; 2003) ¿por qué en el mundo del trabajo?

---

\* En la bibliografía se pueden ver las fuentes consultadas por esta vía.

\* Se toma desde el estudio del trabajo, gracias a las bases teóricas expuestas por el Doctor Fernando Urrea en la conferencia sobre “Una mirada sociológica al “*outsourcing*”: Las tendencias de flexibilización externa e interna y la empresa red en el capitalismo contemporáneo”, desarrollada en Manizales en el mes de Abril de 2003.

Desde la sociología se plantea que el mundo del trabajo es (Fernando Urrea, 2003): “El campo de relaciones sociales, en el que operan agentes con determinados intereses, estrategias y proyectos de vida, a través de las trayectorias individuales o colectivas alrededor de la vida laboral y los mecanismos institucionales que se crean en las empresas y su entorno”.

Se desea retomar esta perspectiva porque necesariamente al hablar de *outsourcing* se relacionan diferentes agentes que actúan en esta nueva dinámica del trabajo:

1. Agente Estado: Como regulador de esta nueva práctica gerencial.
2. Agente subcontratante: Empresas como clientes.
3. Agente subcontratista: Empresas como Proveedores.
4. Agente trabajador: Trabajadores de los subcontratistas y subcontratantes.
5. Agente cliente: Personas que hacen uso de los bienes o productos, fruto de una red de relaciones construidas en el proceso productivo.

Cada uno de ellos con intereses, expectativas y necesidades específicas que a la hora de interrelacionarse hacen que se presenten determinados comportamientos y actitudes que son valorados desde cada óptica en particular y que deben ser analizados por separado pero sin dejar de desconocer su interdependencia.

Es importante contextualizar el *outsourcing* dentro del sistema capitalista, en la medida en que es a partir de este modelo donde surgen las nuevas formas de relaciones de trabajo.

Según Coutrot (1998), citado por Urrea (2001),<sup>14</sup> el capitalismo entre los siglos XIX y XX se ha apoyado en diferentes regímenes de gestión de la fuerza de trabajo: el paternalista, liberal, fordista, toyotista y neoliberal a partir del año de 1.980, el cual va determinando el modelo de empresa capitalista contemporáneo, centrado en la búsqueda de competir en un mercado desregulado.

Dentro de las características más sobresalientes de esta nueva forma del capitalismo, se encuentra el escenario competitivo del mercado local a la globalización; del control de dichos mercados por parte de los productores al reinado de los clientes; de los factores competitivos tradicionales como el precio y la calidad, a los emergentes como la adaptabilidad, la innovación y el tiempo de respuesta; de la composición de la fuerza laboral de personal más calificada, al personal joven pero experto, de la participación de la mujer; del incremento del tamaño y complejidad del mercado de trabajo; de la rigidez de las organizaciones y de las relaciones laborales en favor de la flexibilidad, de la desregulación de los procesos productivos de bienes y servicios; la redefinición los estilos de dirección y los sistemas de control; del trabajo en equipo en vez del individual; el avance en las tecnologías de información y las telecomunicaciones con la consecuente modificación de la estructura de la empresa y de la manera de realizar la prestación de los servicios.

Para nadie es un secreto que un fenómeno mundial radica en la apertura económica y comercial. Las fronteras y obstáculos desaparecen y de manera casi instantánea

---

<sup>14</sup> URREA G., Fernando. Globalización, subcontratación y desregulación laboral. 2001.

tenemos que competir en un mercado global que sustituye al "parroquial" o local. El auge de las exportaciones, la necesidad de reconvertir nuestras industrias, la presencia de una numerosa y agresiva competencia, las exigencias de calidad para penetrar mercados, el conocimiento del concierto internacional, la conformación de bloques, la necesidad impostergable de establecer alianzas estratégicas, de repensar la visión estratégica del negocio, de ir a la vanguardia en lo relacionado con la tecnología, son todos requerimientos del entorno.

Este panorama exige de las empresas y de su capital humano una mentalidad más amplia y abierta, con mayor dinamismo y proyección, grandes inversiones en tecnología, constante cualificación y capacidad para integrar diversas culturas, como rasgos sobresalientes.

Al margen de estos factores tradicionales de competitividad surgen otros como los referidos al tiempo y la capacidad de adaptación e innovación de la empresa. ¿Para qué sirve un excelente producto o servicio si no se provee a tiempo?. En la agilidad o rapidez con que se identifique lo que el cliente desea o necesita y el tiempo que se tarde en responder a ello puede estar la diferencia en que se realice o no el negocio. La capacidad de adaptarse a las exigencias del medio de manera continua, veloz, y de innovar, representan nuevos factores competitivos de gran importancia, teniendo en cuenta que la empresa deberá ser lo suficientemente flexible para modificar sus productos y servicios acorde con lo solicitado por los clientes y en contra vía de productos y servicios uniformes o estandarizados sin opción de variantes.

Este esquema demanda alianzas estratégicas con proveedores y otras organizaciones, inclusive aquellas que son competencia, puesto que es poco probable que estando solo se pueda ser el mejor.<sup>15</sup>

Para el manejo de lo anterior, las empresas se organizan en unidades de red, como partes externas e internas de diferentes tamaños que operan bajo la forma de negocios independientes, confluyendo en empresas o secciones de una misma organización, las cuales pueden ser oferentes o demandantes de un determinado bien o servicio; por esta razón la selección entre concentración de la producción o desconcentración de ella es frecuentemente alta (Urrea, 2003).

En últimas, la propuesta de red significa un esquema flexible de subcontratación de demandantes y oferentes, pero de manera forzada por el mercado (Coutrot, citado por Urrea, 2003). En principio, el *outsourcing* se aplica a las actividades que no son objeto del negocio, las cuales son ofertadas por otra empresa, cuya propuesta baja los costos. Si embargo no siempre se evidencia de esta manera, ya que este esquema también posibilita otras cosas:

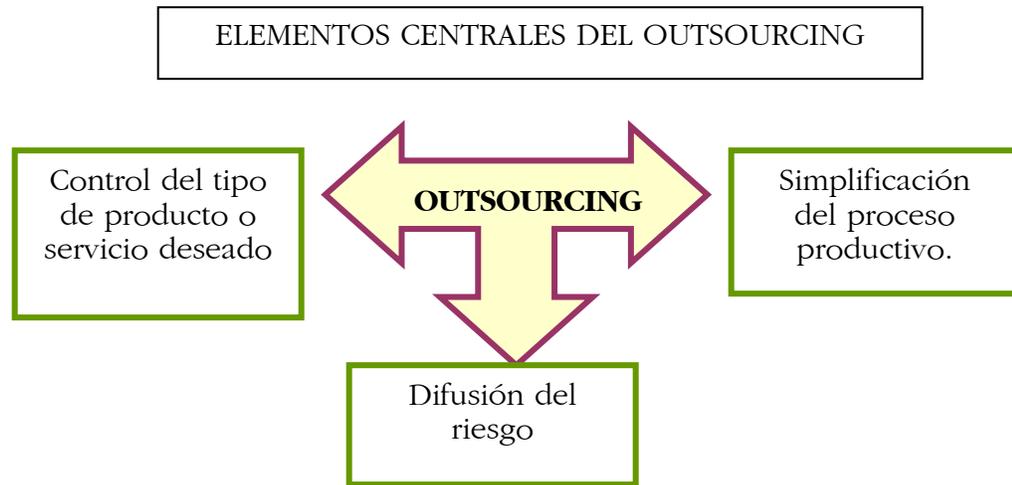
- Controlar mejor un contrato que un taller o unidad interna.
- Terminar un contrato en lugar de despedir trabajadores.
- Exigir una prestación externa a la vez de crear un proceso de producción.

Así, se pueden resumir los elementos centrales del *outsourcing* en la Figura 11:

---

<sup>15</sup> NARANJO H., Christian G. Tendencias empresariales actuales y su impacto en la gestión humana. En: Revista Ánfora. Año 10, N° 17 (Julio 2000-2001). Universidad Autónoma de Manizales.

Figura 11. Elementos centrales del *outsourcing*.



---

Fuente: URREA G., Fernando. 2003.

Pero entonces qué es el *outsourcing*?

**Definición de *outsourcing*.** No es fácil llegar a una definición unificada respecto a qué es *outsourcing*, sin embargo se identifican algunos elementos comunes en diferentes autores; como práctica gerencial usualmente ejercida en el contexto de la flexibilidad no solo productiva sino del mercado, poniendo en juego la combinación de diferentes factores internas y externas de las empresas y que trae diferentes y complejas consecuencias para los actores que intervienen en él (empresa contratante, empresa prestadora del servicio, los trabajadores, el estado, la comunidad y la sociedad en general). (Valero, 2001; Urrea, 1999, 2001, 2003; Fernández, 2001; Raso, 2001)

Tratando de esclarecer un poco lo anterior, miremos algunas otras definiciones al respecto:

Para Rothery y Robertson (1997) el *outsourcing* es la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía.

Según Paule Nelaie citado por estos dos autores, también se puede considerar como la práctica de transferir la planeación, administración y operación de ciertas funciones a una tercera parte independiente. De igual manera consideran que es importante para comprender el *outsourcing* tener en cuenta dos decisiones gerenciales: fabricar o comprar y la fijación correcta del tamaño, es decir, encontrar el tamaño correcto, o la cantidad correcta de personal para una organización.

El término *outsourcing*, de manera mayoritaria, ha sido equiparado al de Subcontratación, que es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forma parte de sus “habilidades principales”, a un tercero especializado, por ello se le conoce o asimila también a la denominación de tercerización. Las habilidades o actividades centrales son aquellas que están en la esencia del negocio y sobre las que se poseen ventajas competitivas.

El instituto de *outsourcing*, citado por Rothery y Robertson (1997), ha diseñado una definición que pretende dar claridad y sencillez sobre el asunto: “*Outsourcing* es un enfoque administrativo que diariamente delega las responsabilidades administrativas de funciones corporativas seleccionadas a proveedores de servicios externos”. En otras palabras, el *outsourcing* implica dejar de hacer ciertos procesos o actividades al interior de la empresa, para que lo realice alguien externo. Un ejemplo clásico lo constituye la liquidación y pago de la nómina, proceso que si se efectúa internamente demanda

personal con costos laborales, de equipos, papelería, entre otros, pero que si se hace por fuera disminuye los costos al no existir contrato laboral sino prestación de servicios y poner el contratista los materiales y medios, así como aprovecharse su experiencia, conocimiento y tecnología para administrar el proceso. Igual puede hacerse con la contabilidad, algunas actividades de mercadeo, transporte, mantenimiento y producción, para mencionar solo algunos campos de aplicación, sin olvidarnos de aquellos particularmente sensibles al *outsourcing*, como son los de los servicios generales (aseo, cafetería y vigilancia) y los de las telecomunicaciones y la informática.

Se dice que hay un proceso de tercerización cuando una determinada actividad deja de ser desarrollada por los trabajadores de una empresa y es transferida para otra empresa. Esta otra empresa es una “tercera” de ahí el nombre de “tercerización” al proceso mediante el cual se le transfieren actividades. Otro nombre aparece en este tema y es la externalización, la cual se refiere a la actividad que antes se desarrollaba internamente, dentro de la empresa y que por lo tanto estaba internalizada y pasa a externalizarse, es decir, desarrollarse en el exterior de la empresa.

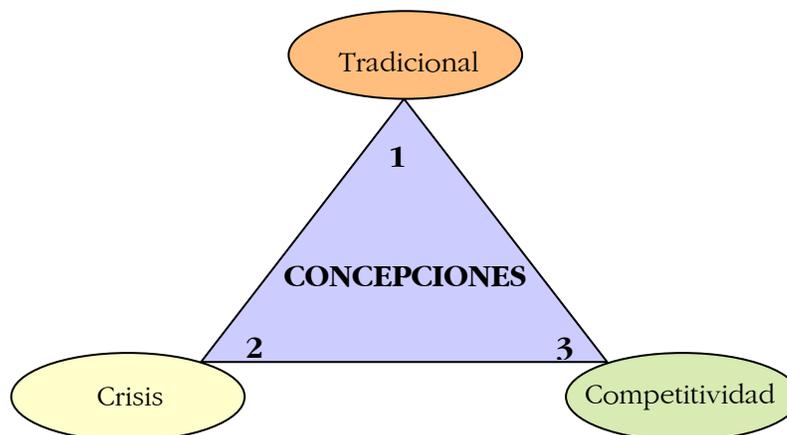
Para el doctor Fernando Urrea Giraldo (1999), la subcontratación es la descentralización de los procesos productivos en unidades de gestión y control de la fuerza de trabajo “autónomo” y, por lo tanto, con una gestión administrativa en áreas geográficas separadas o discontinuas, de forma tal que la unidad empresarial dominante controla y articula las distintas unidades subordinadas, bajo la modalidad de contratos de productos semiacabados que ingresan o intervienen como insumos o servicios específicos para la producción de un determinado bien o servicio. Las unidades subordinadas pueden ser de diferentes tamaños, casi siempre pequeñas

empresas y microempresas, de esta manera los contratos laborales que los trabajadores sostenían con la propia empresa se sustituyen bajo el modo de contratos comerciales con prestadores de servicios [Velásquez (1996); citado por Urrea, (1999)].

En el artículo publicado en internet por Juan Raso Delgue, se encuentra que el *outsourcing* podría ser “de fuente externa”, o “de origen externo” (*source*: fuente, origen). Su significado apunta al proceso de “sacar al externo” de la empresa procesos de la producción o del trabajo, tradicionalmente desarrollados al interior de la misma.

Edgar A. Valero J. (2001), lo considera como una acuerdo entre dos partes: una empresa o entidad y trabajadores de modo individual u organizados en grupos o empresas pequeños, con el fin de que éstos realicen para la primera un servicio, un proceso o una fase de producción. De igual manera, plantea la existencia de tres concepciones del *outsourcing*; así:

Figura 12. Escenarios o concepciones del *outsourcing*



---

Fuente: Adaptado de Valero, 2001.

La primera considerada tradicional, hace referencia a la más antigua y permanente, centrada en el ahorro de costos y se caracteriza por ejercerse en condiciones de informalidad y poco cumplimiento de los derechos laborales. Aquí el trabajo de poca calificación y el calificado es el que se presenta con mayor práctica. Sin embargo, esta modalidad ha estado presionada por las condiciones del mercado (calidad, cumplimiento y competitividad) que de alguna manera hacen que quienes la practican pongan mucho más cuidado en la forma tanto de “comprar” como de “vender” su producto o servicio.

La segunda, asumida para empresas en crisis, en la que a partir de los años ochenta se vieron abocadas a aplicar procesos de reorganización y estrategias de flexibilización, entendidas como reducción de costos y transformación de los contratos de trabajo, evitando las relaciones duraderas con el personal, para poder responder ágil y rápidamente a las condiciones del mercado.

El aumento del *outsourcing* en esta concepción se da por la necesidad de reducir gastos, racionalizar procesos, mejorar el control y eficiencia general, realizando algunas empresas la conversión de trabajadores propios a independientes, abandonando el esquema tradicional de gran empresa centralizada, integrada y autosuficiente que controla y ejecuta por sí misma todas las actividades relacionadas con la producción.

Por último, el *outsourcing* en función de la innovación y la competitividad, en donde el objetivo de responder con creatividad a las exigencias de calidad, entrega oportuna y especialización productiva, hacen que muchas empresas en los nuevos escenarios de competitividad recurran a estructurar una nueva política en sus

relaciones con los subcontratistas y redes de proveedores, así como formas compartidas o asociadas de elaborar pedidos, buscando promover un tipo de integración productiva entre empresas grandes, medianas y pequeñas (Valero, 2001).

El uso del *outsourcing* no ha sido nunca un hecho aislado, sino que se relaciona con procesos más amplios de la industria y el mercado laboral constituyéndose en un versátil y funcional instrumento para diversas necesidades empresariales, que para unos está orientado a reducir el costo laboral y el empleo a término indefinido (Angarita, H. y Valero, E., 1990; citado por Valero, 2001), incrementar el personal vinculado a término fijo y debilitar, en otros, a los sindicatos.

Realizando una síntesis de las acepciones que el término de *outsourcing* tiene, encontramos:

Tabla 1. Definiciones genéricas y complementarias del *outsourcing*.

<b><i>Outsourcing</i></b>	<b>Subcontratacion</b>	<b>Externalización</b>	<b>Tercerización</b>	<b>Terciarización</b>
Enfoque administrativo que diariamente delega la responsabilidad productiva y administrativa de funciones corporativas seleccionadas de servicios externos.	Método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forma parte de sus habilidades principales a un tercero especializado.	Actividad que antes se desarrollaba internamente y que por lo tanto estaba internalizada y pasa a externalizarse, es decir, desarrollarse en el exterior de la empresa.	Cuando una actividad deja de ser desarrollada por los trabajadores y es transferida a otra empresa.	Paso de un contrato de trabajo a un contrato de servicio.

Fuente: Las autoras.

Se considera importante hacer esta diferenciación, puesto que aunque en conjunto parecen significar lo mismo, cada una tiene particularidades complementarias de

esta práctica gerencial. Para la investigación hemos optado por utilizar la denominación *outsourcing* como el genérico de esta modalidad.

Ahora bien, dentro de las formas de *outsourcing* más conocidas tenemos:

Tabla 2. Formas de *outsourcing*.

<b>Variable</b>	<b>Modalidades</b>
Tipo de actividad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Servicios especializados no permanentes, de labores muy calificadas (sistemas, contabilidad, diseño, calidad).</li> <li>2. Servicios internos permanentes, (vigilancia, cafetería, mensajería, aseo).</li> <li>3. Servicios que en sus primeros períodos las empresas realizaban con personal de vinculación directa.</li> </ol>
Frecuencia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ocasional.</li> <li>2. Permanente.</li> <li>3. Por temporadas (previsibles o no).</li> </ol>
Lugar donde se trabaja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dentro de la empresa contratante.</li> <li>2. Fuera de la empresa contratante.               <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. En el espacio de la empresa que contrata el servicio.</li> <li>2.2. En el lugar de instalación o requerimiento del producto.</li> </ol> </li> </ol>
Contratante del trabajo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empresa nacional con vínculos de propiedad con la empresa que contrata.</li> <li>2. Empresa nacional sin vínculos de propiedad con el subcontratista.</li> <li>3. Empresa extranjera con modalidad de maquila.</li> </ol>
Calificación del trabajador	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No calificado (labores simples de empaque, acarreo, clasificación y otras de apoyo a la producción).</li> <li>2. Calificación específica, realizada con equipo que se posee o recibe en préstamo (labores exclusivas de la fabricación de calzado, prendas de vestir, productos plásticos).</li> <li>3. Calificación universal, trabajo de oficios (soldadura, torno, pintura).</li> </ol>
Ejecutor del trabajo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Individuos (trabajadores independientes).</li> <li>2. Microempresas (familias o pequeños talleres).</li> <li>3. Empresas (distintos tamaños).</li> </ol>
Impacto sobre el empleo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desplaza directamente el trabajo estable (se aplica a actividades antes realizadas por trabajadores con vinculación directa, los cuales se despiden o se convierten en subcontratistas).</li> <li>2. Desplaza indirectamente el trabajo estable (se aplica sólo a nuevas labores o líneas de producción de la empresa).</li> </ol>
Impacto sobre la calidad del trabajo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajo precario (mala remuneración, inestabilidad e incertidumbre).</li> <li>2. Trabajo no precario (en donde los ingresos mejoran según especialización, calificación, capacidad empresarial y de negociación del trabajador).</li> </ol>

Fuente: VALERO, Edgar A. 2001.

Al respecto, sería pertinente que las organizaciones se cuestionaran sobre cual es el real valor que aportaría a la supervivencia y a la competitividad, el *outsourcing*. El

hecho de externalizar un proceso de la empresa con el mismo personal y convertirlo en otra empresa podría tener riesgos como:

- Dejar de ser el único en contar con sus recursos.
- No ser el único cliente.
- No generar recurso raros, valiosos, inimitables.
- Trasladar un conocimiento único a un tercero.
- Afectar negativamente la cultura organizacional.
- Desmembrar la estructura organizacional.
- La imposibilidad de trabajar en red integrada.

Pero también tendría otra posibilidad, y es que la organización al realizar un buen análisis y establecer cuales serían esos procesos que no agregan valor a la empresa, podría centrarse en generar recursos y capacidades que en realidad si lo agregarán. Para lograr esto se requiere de un excelente proceso de direccionamiento estratégico donde se cuente con argumentos valiosos y poderosos que orientaran las decisiones que al respecto deben tomar los directivos.

La adquisición sistemática, total o parcial y mediante proveedores externos, de ciertos bienes o servicios necesarios para el funcionamiento operativo de una empresa, siempre que hayan sido previamente producidos por la propia empresa o ésta se halle en condiciones de hacerlo y se trate de bienes o servicios vinculados a su actividad, constituye otra la definición de *outsourcing*.

Teniendo claro la definición hay que tener presente que cuando se decida utilizar el *outsourcing* es necesario realizar un análisis de los factores estratégicos y económicos que en ello se involucran, contando con un soporte sólido para tal decisión.

Usualmente se toma la decisión basado en elementos de análisis de costos, que, aunque muy pertinente, no es suficiente, siendo importante también incorporar elementos estratégicos. Si bien existe una marcada tendencia hacia el *outsourcing*, las organizaciones no deben avanzar en este camino sin efectuar el análisis propuesto, lo que redundará en la minimización de riesgos y la maximización de oportunidades de obtener los altos niveles de eficiencia y eficacia que exigen las organizaciones de nuestro tiempo.

**Antecedentes históricos del *outsourcing*.** En los años que van desde finales de la segunda guerra mundial hasta fines de los años sesenta, el comercio y las finanzas internacionales tuvieron una expansión importante. No obstante, las economías centrales y las de algunos países subdesarrollados se desarrollaron protegiendo sus producciones internas, en donde el mercado interno era lo más importante para las empresas. La producción industrial se organizó según el modelo llamado taylorismo-fordismo de organización y gestión del trabajo y la producción. Las empresas trabajaban para un mercado que crecía regularmente y era previsible. Los crecimientos de la productividad se obtenían no sólo por la introducción de nuevas tecnologías sino también, en parte, operando a escalas de producción cada vez más grandes. Las empresas tendían a transformarse en gigantes. Una de sus estrategias de expansión era la verticalización, entendida como la incorporación a la organización de actividades situadas unas a continuación de las otras dentro de un mismo proceso de producción o cadena productiva.

Es así como las empresas no sólo tendieron a verticalizarse, sino también a autoabastecerse de todo tipo de servicios conexos a sus actividades productivas

necesarias para su producción o administración. Este hecho pudo haber ocurrido porque las organizaciones no encontraban en el mercado un proveedor que les garantizara el abastecimiento no solo en condiciones de calidad sino en tiempo de entrega, precios y cantidades.

Las empresas al aplicar el *outsourcing* realizan un menor número de procesos, lo que permite un mejor control de costos, mejor desempeño y calidad, facilitando la gestión de la producción y del personal, existiendo por lo tanto la posibilidad de reducir costos administrativos e intensificar los flujos de información.

Una ventaja es la menor necesidad de capital y personal, o la transformación de costos fijos (herramientas, salarios, etc.) en costos variables que se incurren sólo cada vez que es necesario. También podría considerarse la disgregación de los trabajadores, lo cual puede debilitar a la organización sindical, si la hubiera, facilitando el logro de los objetivos de la empresa.

El *outsourcing* tiene impacto sobre los salarios y sobre el conjunto de ingresos de los trabajadores, por lo que la tendencia es a sustituir trabajadores con salarios y beneficios más altos (de la empresa que contrata) por salarios y beneficios más bajos (de la empresa que presta el servicio). De igual manera pudiera suceder que las condiciones de trabajo como horarios, jornadas, horas extras, estabilidad, entre otras también se vieran afectadas por ello. Este hecho puede crear diferencias entre los trabajadores que tienen unas garantías y quienes no las tienen, lo cual tendería a dividir a los trabajadores y por ende a debilitarlos.

En algunos casos el *outsourcing* implica no una sustitución de unos trabajadores por otros, sino que los mismos trabajadores son “transferidos”, continúan desempeñando el mismo tipo de tarea que antes pero ahora la realizan como “externos” a la empresa de origen o como terceros. La labor es desarrollada en el mismo local de antes o en un nuevo local, pero la pasan a desempeñar bajo nuevas relaciones sociales. Ya no son empleados asalariados de la empresa de origen, ahora son trabajadores por cuenta propia o microempresarios o socios de una pequeña empresa o miembros de una cooperativa. La relación con la empresa de origen ya no es de dependencia asalariada (de compra-venta de la labor), sino de nexo comercial (de compra-venta de bienes o servicios).

Dentro de las tendencias sociohistóricas del *outsourcing* que nos recrea el doctor Fernando Urrea (2001), se encuentran:

Siglo XIX en la consolidación de la gran industria con el asalaramiento de la población sin regulación social, y sin control externo del Estado, caracterizado por un trabajo al destajo o por pieza o unidad producida.

Siglo XX sobre todo en la década de los veinte y los treinta, con su modelo de regulación social de las relaciones capital-trabajo asalariado, garantizado por un régimen de seguridad y regulación social caracterizado por empleos estables con acceso a la seguridad social y un asalaramiento de por vida hasta su jubilación.

Década del setenta, en la que se inicia la relocalización de la producción internacional ya no en masa sino de flujos discontinuos del producto, diferenciados según mercados diversificados o especializados en medio de una competencia fuerte basada

en precios bajos y calidad. De acuerdo con Watson (1995), citado por Urrea (2001), los cambios tecnológicos que se dan en el mundo contemporáneo tienen la suficiente fuerza para amenazar los niveles de empleo y la identidad ocupacional de los trabajadores, pues las nuevas reglas de organización laboral, que buscan altos niveles de rendimiento productivo a bajos costos de inversión de mano de obra, desarticulan la relación entre empleo y estabilidad laboral, empleo e identidad ocupacional.

Importante adicionarle la década de los noventa, caracterizada por el surgimiento de diferentes estrategias que tienen como objetivo ganar competitividad, donde el *outsourcing* es visto como un instrumento de gestión que ayuda a la empresa a agregar valor y es identificado a través del desarrollo de tres modelos a saber (Fernández, David; 2001):

Competencias esenciales o nucleares de Hamel y Prahalad (1990, 1994), citado por Fernández (2001), consistente en la concentración de aquellas capacidades y tecnologías en las que se generan ventajas competitivas a largo plazo y proceder a externalizar el resto de actividades a otras empresas expertas que pueden generar conocimiento especializado e innovación tecnológica.

La “empresa virtual” o “empresa trébol” de Charles Handy (citado por Fernández, 2001) que tiene como intención rebajar sus vínculos físicos y legales mediante la deslocalización de sus centros y la descentralización de sus actividades con la finalidad de aumentar su flexibilidad.

El tercero, la reingeniería de procesos de Hammer y Champy (1990), citado por Fernández (2001), suponiendo la reorientación de las tareas desde las áreas funcionales a los procesos completos de negocio para cambiar radicalmente y obtener mejoras en

costos, calidad, servicio y velocidad. Aquí el *outsourcing* es el instrumento que contribuye a la aceleración de la mejora continua mediante la aportación por el socio proveedor de conocimientos expertos y tecnología avanzada.

Estadísticas y encuestas revelan que el *outsourcing* ha venido creciendo a lo largo de los años 90's y se encuentra en la segunda ola de crecimiento, (Fernández, 2001).

1. El 9% de las empresas de Estados Unidos y Europa comienzan cada año un proceso de *outsourcing*.
2. El 90% de las empresas que ya utilizan el *outsourcing* tienen previsto ampliarlo, lo que significa un muy alto nivel de satisfacción.
3. Dentro de una encuesta realizada a 304 gerentes de 14 países que realizan el *outsourcing* el 64% lo ha utilizado para una o más de sus funciones, el 55% tiene programado utilizarlo para más funciones y el 84% está satisfecho de los resultados obtenidos
4. En las actividades de mayor uso del *outsourcing* se encuentran: informática 30%, recursos humanos 16%, *marketing* y ventas 14% y administración y finanzas 11%.<sup>16</sup>

Desde la perspectiva de América Latina, diversos estudios citados por Urrea (2001), han mostrado el panorama de esta práctica, así:

---

<sup>16</sup> U.S. Institute of Outsourcing. 1999. Citado por Fernández, 2001.

- VELÁSQUEZ. Problema de la subcontratación en Chile. 1996.
- INSTITUTO INTERNACIONAL DE ESTUDIOS LABORALES DE LA OIT. Instituciones laborales y cambios en la dinámica industrial. 1996.
- PÉREZ SÁINZ. Expansión de la industria maquiladora en Centroamérica. 1996.
- HUALDE Y MERCADO CELIS. Al sur de California, industrialización sin empresarios. 1996.
- DÍAZ, Álvaro. Análisis sobre México y Chile en las décadas del ochenta y noventa. 1995.

A nivel de Colombia según el Doctor Luis Jorge Garay (2001)<sup>17</sup> las organizaciones se han caracterizado por haber sufrido un proceso de *outsourcing* durante los últimos treinta años.

Aunque Colombia había logrado una capacidad de estabilidad con crecimiento moderado, en medio del proceso de apertura a la competencia externa surgieron serios interrogantes sobre, primero, la sostenibilidad del crecimiento y las fuentes del crecimiento, y segundo, sobre la capacidad de la economía colombiana para poder competir o resistir la competencia de bienes importados y para alcanzar una productiva inserción al mercado internacional bajo el proceso de globalización.

Dentro de la dinámica actual del sistema capitalista, el proceso de desindustrialización y de *outsourcing* parece constituir una de las características básicas. En los países desarrollados y en los de reciente industrialización, el proceso de *outsourcing* ha sido dinámico, centrado alrededor de sectores con tecnología de punta que desarrollan eslabonamientos y relacionamientos con el resto de la economía, cada vez más

---

<sup>17</sup> GARAY, Luis Jorge. La desactivación productiva. En: [www.iigov.org/dhial/dhial5\\_06.htm](http://www.iigov.org/dhial/dhial5_06.htm). 2001.

modernos, tecnificados y productivos. Infortunadamente, en el caso de Colombia, acentúa Garay (1999), el tipo de *outsourcing* que está ocurriendo es absolutamente pasivo y no productivo: los sectores terciarios están ligados básicamente a la prestación de servicios financieros y de servicios de gobierno, algunos de ellos privatizados recientemente, y nuevos servicios en el área de las comunicaciones, los cuales no incorporan ni desarrollan tecnología ni posibilidades de modernización del sistema productivo e institucional.

La competitividad productiva es el resultado de la interrelación dinámica entre agentes, organizaciones privadas y públicas y del conjunto de normas, reglas y procedimientos que regulan acciones, legitiman derechos y estipulan obligaciones y responsabilidades en el mercado, y depende cada vez más de la creación de ventajas competitivas sustentadas en el conocimiento, el capital humano y la tecnología, la innovación, la diferenciación y el desarrollo de procesos y productos, y no solamente de las ventajas comparativas estáticas basadas en la disponibilidad de recursos naturales y mano de obra no calificada.

En Colombia, como en otros países de la región, la apertura económica ha ocurrido en un ambiente macroeconómico perverso y poco propicio para enfrentar creativamente las nuevas condiciones de la competencia internacional: sobresalen la permanencia de bajos niveles de ahorro e inversión domésticos, el rápido crecimiento del gasto público y del déficit fiscal, las elevadas tasas reales de interés y la revaluación real del peso, además de la incertidumbre y riesgo reproducidos con la agudización de la situación de conflicto armado y de la desestabilización política e institucional en el país. A esto se debe agregar en los últimos años la

profundidad de las crisis económicas de los países vecinos que son decisivos socios comerciales de Colombia.

Cabe mencionar la carga adicional que para la competitividad internacional del aparato productivo colombiano significa la difícil situación de la mesoeconomía del país.

Uno de sus componentes principales es la educación y capacitación de los recursos humanos, que adolece de graves fallas estructurales en Colombia. La composición del gasto público en educación corresponde al de un sistema económico y social más bien primario –un 80% está dirigido a la educación primaria y menos del 0,4% del PIB se dedica a la "capacitación para el trabajo" por parte de la entidad estatal especializada–, lo que conduce, en un mundo de creciente competencia, a una falencia estructural de capital humano en el país que le impide aprovechar oportunidades para el crecimiento y la modernización, aparte de todos los problemas sociales, incluida la prevalencia misma de un régimen democrático en Colombia.

Es, en definitiva, en este contexto, donde debe enmarcarse el análisis del *outsourcing* organizacional, y muy particularmente en el entorno del departamento de Caldas y específicamente en el municipio de Manizales.

Para poder contextualizar lo anterior, se hace referencia al proceso vivido en el departamento de Caldas, con respecto a la forma de manejar las variables del contexto de que alguna manera están incidiendo en su dinámica interna y donde muy seguramente en sus datos estadísticos y referenciales se hace alusión al *outsourcing* como práctica empresarial en esta región.

En Caldas, desde el año de 1995 el Gremio Cafetero, a raíz de la crisis que padecía el sector, contrató con el Centro de Estudios Cafeteros y Empresariales (CRECE), la realización de un estudio que debía determinar la viabilidad de la industria cafetera en el País y en 1997 recomienda la creación de mesas de competitividad para abordar las dimensiones social, institucional, estructural, empresarial y regional. En 1999 se elaboraron un conjunto de estrategias para mejorar cada uno de los factores establecidos y se concretaron en la Agenda de Competitividad para Caldas.<sup>18</sup>

El programa ha definido la competitividad como la capacidad de una región o territorio para alcanzar y mantener en el largo plazo altos índices de satisfacción general en sus habitantes, a partir de la generación y adecuado uso de recursos económicos, mediante el desarrollo de competencias en sus ciudadanos y en sus instituciones que les permitan tomar decisiones de calidad.

En los medidores nacionales con base en los años 1992 y 1998 Caldas ocupó el octavo lugar entre los departamentos de Colombia; en el 2001 ascendió al quinto lugar, precedido por Bogotá, Valle, Antioquia y Santander.

La gestión empresarial aparece en el 2001 como uno de los primeros factores en relación con los demás departamentos, sin embargo se plantea que se debe enfocar al desarrollo de otras actividades económicas que de alguna manera puedan ser más exitosas. Los factores que se contemplaron para recomendarlo, fueron:

---

<sup>18</sup> GONZÁLEZ DE L., Ana María. Directora Comité Intergremial de Caldas, Gerente programa de Competitividad de Caldas. Abril de 2003.

1. Dinamismo del mercado a nivel mundial.
2. Prestación del servicio por empresas localizadas.
3. Capacidad para competir en precios a nivel mundial.
4. Impacto en el empleo.
5. Importancia por volumen de ingresos generados.
6. Exportaciones actuales.
7. Consumo local.
8. Competencia internacional.

Para el fortalecimiento de la economía se propone, entre otra cosas, el logro de la productividad en las empresas y el estímulo para su creación y fortalecimiento. Es aquí donde consideramos importante identificar y analizar si la estrategia del *outsourcing* en las grandes empresas de producción de la ciudad de Manizales, está contribuyendo a la competitividad de ellas y porqué no de la ciudad y el departamento.

**Consecuencias de la aplicación del *outsourcing*.** La tendencia creciente de los empresarios a utilizar el *outsourcing* ha generado cambios no solo en la administración propiamente dicha de las empresas sino en las condiciones del empleo. Es muy difícil ubicar una única y principal motivación para la aplicación del mismo, ni una sola forma de desarrollarlo ni un impacto homogéneo sobre las personas trabajadoras, dice Valero (2001), dado que al descentralizar la producción se aplican varias nociones de flexibilidad en el marco de las condiciones determinantes tecnológicas, económicas, laborales, entre otras, de cada empresa y según la estrategia competitiva que se haya elegido. (El subrayado es nuestro en la medida en que pone de manifiesto las hipótesis de la investigación, al poder considerar la relación de causalidad entre el *outsourcing* y la aplicación de la

estrategia competitiva que opten las empresas y su consecuente incidencia en la competitividad corporativa.)

En otros casos se puede demostrar que el *outsourcing* es un versátil recurso, fácilmente adecuado a las variadas condiciones y necesidades de los distintos escenarios productivos y de gran utilidad respecto a la reducción de costos e innovación (Valero, 2001)

Sin embargo, es importante considerar otros argumentos que se encuentran frente a las consecuencias que genera en un marco global la aplicación del *outsourcing*, muy centrados en la pérdida de condiciones laborales, sociales y hasta personales de la vida del trabajo, Urrea (2003), Juan Raso (2000), Valero (2001), entre ellos:

El desplazamiento del riesgo de la empresa a la sociedad civil (individuo, familia, grupos, comunidad) a causa del desempleo, la precarización del salario, el reforzamiento de una cultura egoísta, generación de nuevas identidades, el debilitamiento de las organizaciones sindicales, la sustitución del derecho comercial por el laboral, la dilación de la lealtad y fidelidad del trabajador con la empresa, como consecuencia del nuevo régimen de movilidad laboral, entre otros.

Sólo queda esperar los resultados de la investigación para confirmar o no, y completar esos efectos que la puesta en práctica del *outsourcing* genera.

## **2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

De acuerdo con el nivel de conocimiento proporcionado, la investigación es explicativa, porque se miran las relaciones que se establecen entre las variables, en especial las relaciones de tipo causal entre OMO y la competitividad de las grandes empresas de producción de la ciudad de Manizales. La investigación es de acuerdo a su diseño de campo, ya que se recogen los datos de la realidad

### **2.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La investigación se realizó en tres grandes empresa de producción de la ciudad de Manizales, que están aplicando el OMO desde hace varios años, estas se caracteriza por estar realizando parte del proceso productivo con personal que antes era contratado directamente por la empresa con contratos, en su mayoría, a término fijo y que pasaron a formar su propia empresa (precooperativas o cooperativas de trabajo asociado) pero que siguen trabajando en las mismas instalaciones de la empresa y ejerciendo en su mayoría las mismas funciones o procesos.

Las unidades de análisis en el estudio estuvo constituido por:

- Gerentes de talento humano y producción.
- Trabajadores contratados por OMO.

Dado el número de gerentes entrevistados (6), se consideró pertinente abordarlos por su cantidad tan reducida bajo la modalidad de “estudio de caso”, y para los Trabajadores se realizó a través de análisis estadístico mediante una muestra probabilística (MAS). La población estuvo conformada por 518 (ver Tabla 3) para la determinación del tamaño de la muestra, se empleó la siguiente ficha técnica:

- Nivel de confiabilidad del 95%.
- Margen den error 4 %.

Para la determinación del valor P (proporción de Trabajadores) se efectuó una prueba piloto con dos fines; uno poner a prueba el instrumento y dos determinar el valor P. Este valor a partir de una muestra piloto de 30 opciones, arrojó un valor de 72% que fue el que se utilizó para la determinación del tamaño de muestra definitivo, la cual se halló con la siguiente fórmula:

$$n = [Nz^2P(1-P)] / [N(E)^2+Z^2P(1-P)]$$

$$n = [518(1.96)^2(0.72)(0.28)] / [518(0.04)^2+(1.96)^2(0.72)(0.28)]$$

$$n = 250$$

Tabla 3. Población.

<b>Empresa</b>	<b>Número de Trabajadores con OMO (N) *</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Tamaño de la muestra</b>
Super de Alimentos	400	71.4%	192
Iderna	89	19.7%	53
Herragro	29	8.9%	24
TOTAL	518	100%	269

\* Población

El total de la muestra definitiva fueron 269, dado que se aplicó un factor de corrección del 8% aproximadamente para los eventualidades de falta de respuestas o respuestas incongruentes.

### **2.3 DISEÑO METODOLÓGICO**

Los pasos que se siguieron en el transcurso de esta investigación, fueron:

- Establecimiento de los objetivos de la investigación.
- Definición de las categorías y variables.
- Definición de técnicas e instrumentos.
- Diseño de instrumentos.
- Validación de instrumentos.
- Aplicación de instrumentos.
- Tabulación y clasificación de la información.
- Análisis e interpretación de la información: En el estudio se hace análisis univariado y bivariado, en este último se realiza la prueba del chi-cuadrado con el fin de determinar la dependencia o independencia entre las variables estrategias competitivas con estilos de dirección. Esta prueba fueron efectuadas con un nivel de significancia del 5 %.
- Construcción y presentación del informe final.

### **2.4 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Como fuentes primarias se contó con los gerentes de talento humano y producción de las empresas. Como fuentes secundarias se consideraron la bibliografía utilizada en la construcción del marco teórico, la documentación referida en los antecedentes

de este estudio y la asesoría de expertos, de la que participan directivos de empresas consultoras en la materia, personal académico de reconocidas universidades y que ha investigado o ejecutado proyectos en torno a esta temática, así como el asesor del proyecto de investigación.

## **2.5 TÉCNICAS**

Entrevistas estructuradas, que se aplicaron a los jefes de gestión humana y de producción.

Encuestas a la muestra de usuarios seleccionada.

La opinión de expertos se utilizó a lo largo de la investigación con el fin de recibir retroalimentación y sugerencias, tanto en la conformación del proyecto, como para la elaboración de la propuesta final.

## **2.6 INSTRUMENTOS**

Para las entrevistas se elaboraron guías que sirvieron de marco de orientación o derrotero general, pero que en ningún momento se constituyeron en limitaciones rígidas para recaudar la información requerida.

Para las encuestas se diseñó un cuestionario estructurado, de tipo cerrado.

Para la opinión de expertos se compartió el material pertinente y se les solicitaron sus recomendaciones, sugerencias y conceptos, realizando requerimientos específicos cuando así se creyó necesario.

Para observar en su totalidad los instrumentos aplicados, ver anexos A y B.

### **3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Este capítulo será abordado teniendo en consideración cada uno de los objetivos propuestos en la investigación. Se presentan los hallazgos encontrados y el análisis de tales resultados, realizando una comparación de las respuestas dadas por parte de los trabajadores de las empresas estudiadas y de los gerentes tanto de gestión humana como de producción.

#### **3.1 ELEMENTOS GENERALES FRENTE A LA COMPETITIVIDAD Y EL *OUTSOURCING* DE MANO DE OBRA**

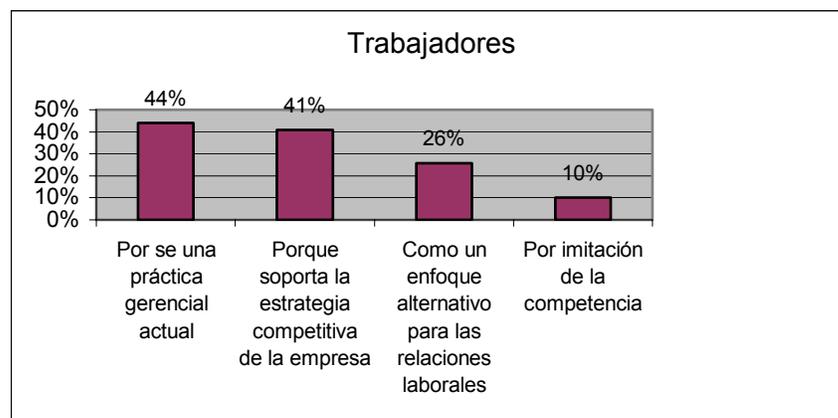
La competitividad empresarial se asume aquí como un proceso sistémico a través del cual interactúan, interdependiente e interrelacionadamente diferentes niveles y actores, requiriendo tomar una serie de decisiones que logren en el largo plazo alcanzar aquellos resultados que han sido previamente establecidos y que le permitan en su inmediato contexto permanecer y alcanzar satisfactorios niveles de bienestar y desarrollo integral (económico y social) no solo externa sino internamente, dentro de unos parámetros y estándares que la hacen en el entorno más general establecer medidas comparativas de éxito.

En este contexto se considera que la aplicación del *outsourcing* de mano de obra como decisión gerencial se asume en las empresas estudiadas como una forma particular del *outsourcing*, caracterizado por desarrollarse con personal, que en sus primeros períodos realizaba parte de su proceso productivo de forma directa, y que pasa a realizarla con el mismo personal pero por otra organización que es

conformada por los extrabajadores, cuya relación está mediada por un contrato de servicios, y que aunque su labor la siguen desarrollando en las mismas instalaciones de la empresa, ya no son trabajadores de ésta sino de una empresa que conforman y que aparte de ser afiliado a ella, son dueños y trabajadores a su vez, con todas las características que esto implica.

Considerando que una de las acciones que las empresas realizan para hacer de su organización un ente competitivo es la pertinente a la implementación de esta práctica, se revisaron las razones por las cuales éstas la ejecutan encontrando que para los trabajadores y los gerentes se perciben de manera diferente.

Figura 13. Razones por las cuales las empresas utilizan el OMO.



Según los resultados se agruparon sus explicaciones teniendo en consideración las dos corrientes sobre las cuales se puede definir el *outsourcing* de mano de obra, una soportada en la teoría administrativa y otra en la teoría de la organización.

En la primera se explica o define esta práctica desde la lógica de la acción o praxis gerencial, la cual está más identificada por los trabajadores (Figura 13) que por los

gerentes, esto se podría deber a que en ellos (trabajadores) es que recae la acción de esta decisión y ven más los asuntos de carácter administrativo, operativo y de gestión que se derivan antes que las explicaciones de carácter argumentativo.

Realizar esta práctica como “moda” o tendencia gerencial también hace parte de esta primera perspectiva, encontrando que para ambos casos no es reconocida como una práctica que se implemente por esta razón. Pareciera que se comprende claramente que su puesta en marcha tiene su explicación, muestra de ello es que para cuatro gerentes de seis, ésta se aplica como un soporte a la estrategia competitiva de la empresa. Esto es muy importante para la investigación ya que tener claro por qué se aplica implica tener claro qué resultados se han obtenido desde allí.

Si se mira desde la teoría de la organización, el *outsourcing* de mano de obra es asumido como un fenómeno gerencial usualmente ejercido en el contexto de la flexibilidad no sólo productiva, del mercado, sino del trabajo, poniendo en juego la combinación de diferente factores internos y externos de las empresas y que trae diferentes y complejas consecuencias para los actores que intervienen en él. Al respecto, se preguntó si para ambos (trabajador y gerente) era asumido como un enfoque alternativo para las relaciones laborales, encontrando una gran diferenciación en sus posturas; para cuatro gerentes de seis esto es una clara determinación de su aplicación mientras que para los trabajadores no (Figura 13).

Se considera importante ampliar esta hallazgo pues hipotéticamente se puede pensar que es más fácil para el trabajador identificar esta práctica como una manera diferente de relacionarse con ellos, que a pesar de no haberlo obtenido en el dato estadístico,

en las preguntas abiertas manifestaron claramente razones como que las empresas lo hacen para no tener por parte de la misma una mayor relación, contacto y compromiso con los trabajadores, sumado a ahorrar dinero, disminuir no solo el compromiso con el trabajador sino sus salarios, evidenciando un sentimiento de utilización, confrontado con las ganancias que le representa a la empresa el flexibilizar la contratación, disminuir costos y prestaciones sociales, facilitando la administración del talento humano, permitiéndole mantenerse en el mercado.

Todas estas razones convalidan las trabajadas a lo largo del marco teórico de la investigación, donde se demuestra una clara concordancia entre estos supuestos y los hallazgos en el trabajo de campo.

Retomando las razones encontradas en la investigación frente a la utilización del *outsourcing* de mano de obra, se podría decir que éste se aplica desde una concepción tradicional y de crisis (Valero, 2001) ya que se concentra en el ahorro de costos y en ejercerse en el trabajo de “poca calificación”, aplicándose en procesos de reorganización y estrategias de flexibilización, transformando los contratos de trabajo, evitando las relaciones duraderas con el personal como condición para responder ágilmente a las demandas y condiciones del mercado.

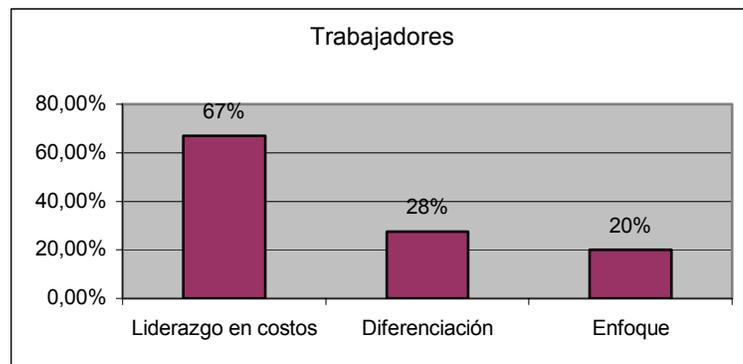
### **3.2 RELACIÓN ENTRE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y EL *OUTSOURCING* DE MANO DE OBRA (OMO)**

Se parte nuevamente que una de las razones por las cuales las empresas estudiadas aplican el OMO es porque soporta la estrategia competitiva. Veamos cómo se da esta relación:

Cada empresa tiene sus propias estrategias competitivas. En la investigación se abordaron tres estrategias particulares: la de liderazgo en costos totales bajos, la diferenciación y el enfoque, y en cada una se trató de identificar su relación con el *outsourcing* de mano de obra.

Los resultados nos demuestran que para los trabajadores (Figura 14) y para el total de los gerentes entrevistados hay una clara tendencia de establecer una relación muy alta entre el OMO y la estrategia de liderazgo en costos, la cual representa una reducción, ahorro y control de los costos de la organización, en especial los de producción y personal, pretendiendo que las empresas sean rentables, aumenten sus ganancias y utilidades, lo que no ocurrió con las otras estrategias, donde ninguno de los gerentes identifican conexión, mientras que para los trabajadores en algo se establece esta relación.

Figura 14. Relación del *outsourcing* de mano de obra con las estrategias competitivas.



En la estrategia de diferenciación, porque el OMO ayuda a mejorar y obtener una buena calidad, satisfaciendo todo el mercado y los consumidores y en la de enfoque al crear nuevas variedades de productos y tratar de ser los mejores en el mercado.

Se pudieron establecer otras relaciones de carácter genéricas, que no fueron agrupadas en las tres señaladas anteriormente pero que son importantes dentro de la investigación, como el agilizar el trabajo operativo, disminuir riesgos, evitar las relaciones estables con los trabajadores y por último tener un mayor seguimiento del personal.

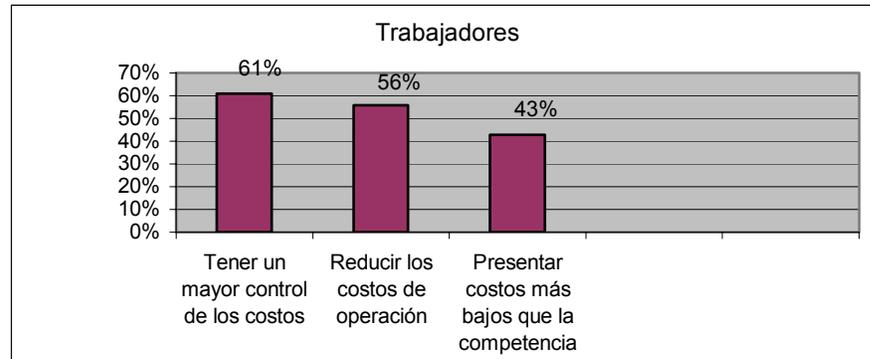
A continuación se entra a analizar con mayor detalle, el comportamiento de cada estrategia estudiada.

### **3.2.1 Relación entre estrategia de liderazgo en costos con el *outsourcing* de**

**mano de obra.** Es importante recordar que el liderazgo en costos totales bajos, consiste en mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, son elementos centrales (Porter, 1989).

Al preguntarle a los trabajadores y gerentes sobre lo que le permitía a la empresa la aplicación del *outsourcing* de mano de obra en relación a esta estrategia se encontró que para los trabajadores (Figura 15) y para cinco gerentes de seis entrevistados, definitivamente es el control sobre los costos, esto permite tener una mirada amplia del comportamiento de los mismos, sobre todo lo relacionado con los laborales, asumiéndose como una responsabilidad del área de producción y gestión humana. Cuando se hace control en los costos se mira el desempeño de los mismos según los niveles planeados y consecuentemente se espera una reducción de ellos.

Figura 15. Posibilidades del *outsourcing* de mano de obra en la estrategia de liderazgo en costos.



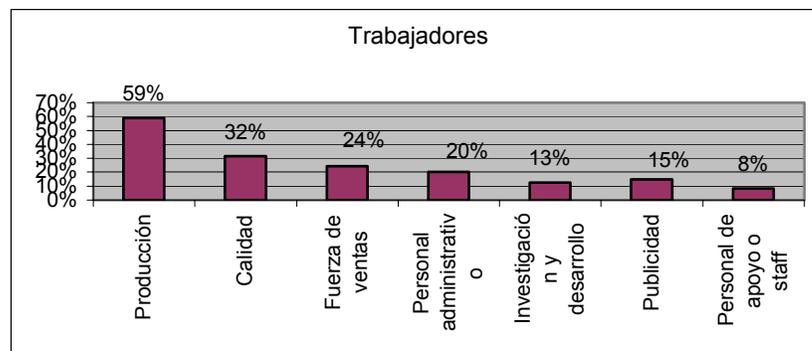
En los resultados se encuentra que para el 43% de los trabajadores y para tres gerentes de seis, éste posibilita que la empresa presente costos más bajos que la competencia, este comportamiento se analiza identificando cómo las empresas están asumiendo su entorno al ser común encontrar en los datos una menor calificación en lo que tiene que ver con este aspecto. La pregunta sería ¿qué pasa cuando mis decisiones organizacionales no están teniendo impacto significativo con la competencia?. Se podría inferir que su postura es mucho más de proteger internamente su negocio, de permanecer en el mercado pero no de ser altamente competitivo, pues ello significa manejar estándares que al compararlos permiten ubicar la empresa en relación con su competencia.

En términos teóricos en esta estrategia las empresas buscan la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de operación al considerar que el manejo específico de esta variable le trae a la organización un mayor flujo de caja, le permite establecer mecanismos de control económico en aquellos elementos que

cotidianamente no son tenidos en cuenta pero que pueden constituirse en elemento de rentabilidad.

Al indagar sobre el comportamiento de los elementos previamente mencionados, se identificó que en dónde es más significativa la reducción de los costos por la aplicación del OMO para los trabajadores (Figura 16) y para cuatro gerentes de seis es en producción, ya que como se explicaba anteriormente esta práctica se aplica específicamente en el proceso productivo y es allí donde mayor control y seguimiento se tiene, especialmente por el manejo de los costos variables y por el manejo del pago por unidad producida.

Figura 16. Aspectos donde es mas significativo la reducción de los costos por el uso del *outsourcing* de mano de obra.

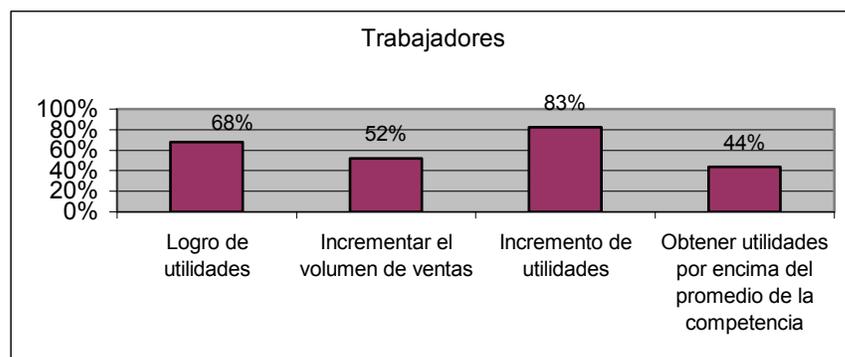


Esto también ocurre porque generalmente en el sistema de costos en las empresas la mano de obra está relacionada con el proceso productivo, pues es allí donde más se concentra el número de trabajadores y si éstos entran a través de esta modalidad de contratación los costos se disminuyen aliviando por consiguiente sus resultados.

En los demás elementos no se nota una diferencia marcada frente a la reducción de los costos por el OMO en ellos, sin embargo es importante anotar los referidos a los costos en calidad ya que por su misma vinculación con la producción se podría establecer que ésta es ejercida o desarrollada por cada uno de los trabajadores que se encuentran por *outsourcing* y se convierte en una variable de control por parte de la empresa contratante.

Si la empresa tiene una posición de costos bajos, se espera que ello la conduzca a obtener utilidades por encima del promedio de las empresas y la proteja de las fuerzas competitivas. En este sentido se encontró que para el 83% de los trabajadores y para tres gerentes de seis entrevistados el *outsourcing* de mano si permite que se logre e incrementen las utilidades, lo que no se ve claramente en los resultados es que las obtenga por encima de la competencia (44% por de los trabajaores, Figura 17) y un gerente de seis.

Figura 17. Contribución del *outsourcing* de mano de obra.



Se podría decir con este resultado que el OMO sí contribuye que las empresas logren los resultados económicos que se proponen, pero en materia de estrategia

competitiva lo que se busca es que pueda marcar diferencia frente al mercado y en especial frente a los competidores de tal forma que sea lo suficientemente fuerte para generar ventaja competitiva y esto no se observa.

En síntesis, se ve una marcada tendencia a disminuir los costos en las empresas que utilizan el *outsourcing* de mano de obra, a aumentar el volumen de ventas, a lograr las utilidades pero no a generar impacto en términos de competitividad.

**3.2.2 Relación entre estrategia de diferenciación con el *outsourcing* de mano de obra.** A pesar de haber encontrado que solamente el 27% de los trabajadores consideran que la empresa utiliza el *outsourcing* de mano de obra para tener un producto diferente en el mercado y que para ninguno de los gerentes no hay relación, se quiso establecer cómo el OMO afecta los componentes de la citada estrategia.

Es importante recordar que la diferenciación como estrategia, consiste en crearle al producto o servicio algo que pueda ser percibido en todo el mercado como único. La diferenciación se considera como la barrera o escudo protector contra la competencia debido entre otras cosas a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Una buena diferenciación puede significar mayor flexibilidad de productos, costos más bajos, mejores servicios, menos mantenimiento, mayor comodidad o más características (Porter, 1989).

Diferenciarse significa sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente.

Como tesis se planteó que el *outsourcing* de mano de obra podría verse como una forma de buscar diferenciación en la medida en que puede permitir una rápida adaptación del sistema productivo a las exigencia del cliente, lo que se comprobó una vez realizada la tabulación respectiva al encontrar que para los trabajadores éste sí lo permite (Tabla 4).

Al igual que cinco gerentes de seis consideran que el OMO si posibilita que la empresa se acomode a las necesidades y exigencias del cliente, al igual que cuatro de los seis piensan que el permite modificar la calidad del producto.

Tabla 4. Posibilidades que da el *outsourcing* de mano de obra a los elementos de la estrategia de diferenciación.

<b>Elementos</b>	<b>Trabajador (%)</b>
Adaptación exigencias cliente	56
Mejoramiento servicio al cliente	47
Ahorro dinero para inversión y desarrollo	46
Agilizar funciones administración	44
Modificar la calidad del producto	42
Los productos fácilmente se modifican	33
Reducción del mantenimiento	33
Diferenciar los productos de los de la competencia	32

Lo anterior se puede explicar puesto que el OMO posibilita que la organización o empresa contratante fácilmente pueda determinar los requerimientos del servicio y por consiguiente solicitarlo a la empresa contratante y ésta debe responder a ellos, no sólo cumpliendo, sino realizándolo con estándares de calidad, interesándole

hacerlo en el menor tiempo posible dadas las condiciones de negociación pactadas, máximo cuando se ha establecido pago por productividad.

Los niveles de decisión con el OMO son mucho menores lo que significa que los procesos de negociación y concertación solo se establecen entre un ente o empresa contratante y es ésta la que debe asumir su flujo de información rápido, oportuno y veraz para responder a esas necesidades.

La empresa que sigue esta estrategia está muy orientada al servicio al cliente y, si se mira con detenimiento los resultados expresados por los trabajadores (Tabla 4), el *outsourcing* de mano de obra sí le facilita a la empresa una mejor atención al cliente, ya que ésta se libera de procesos y de tiempo que de alguna manera limitan una mayor atención hacia al usuario.

Uno de los objetivos de utilizar el *outsourcing* es hacer que la empresa se concentre en actividades propias y esenciales del negocio y delegue en otra aquellas funciones más operativas, de allí el comportamiento de los datos encontrados. Además, existe relación con la creación del área de investigación y desarrollo en las empresas, ya que se plantea que es a través de éstas que las organizaciones pueden alcanzar niveles de competitividad, donde el OMO, según los resultados, no tiene mucha relación e incidencia, al considerar que poco se ahorra desde esta práctica para el ejercicio de estas dos importantes funciones.

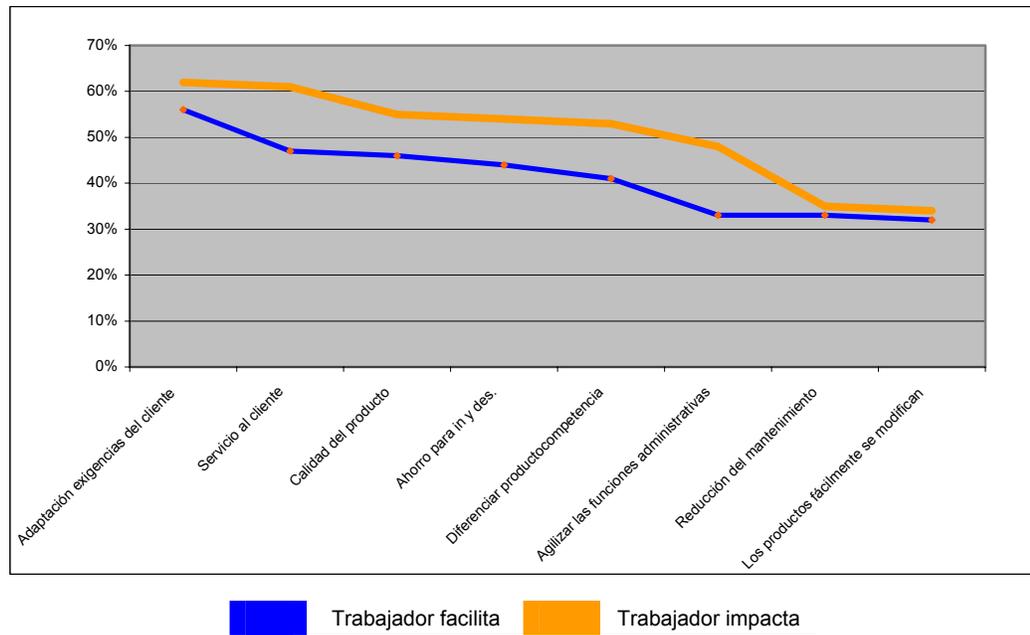
Es curioso volver a encontrar en la opinión de los trabajadores (Tabla 4) y en los seis gerentes entrevistados una incidencia baja del OMO con relación a la capacidad de la organización de diferenciar los productos de los de la competencia, para ser

que las empresas estudiadas no manejan claramente su entorno competitivo y tienen una referencia muy propia o local de lo que sucede con su producto.

Se considera importante establecer una comparación entre lo que el OMO le facilita o le permite a la empresa y el impacto que éste genera, ya que, aunque muy parecidas, tienen diferencias significativas. La empresa puede tener prácticas que le permiten disminuir algo o mejorarlo pero no necesariamente por existir esto, la impacta, es decir, le permite obtener resultados que trascienden los diseñados o presupuestados.

Con relación a ello, se diseñó la Figura 18 que a partir de los colores, pretende visualizar comparativamente el comportamiento de cada uno de los elementos anteriormente señalados para los trabajadores, encontrando que en términos generales para éstos no existe una brecha grande entre lo que consideran facilita e impacta el OMO en esta estrategia, lo que no ocurre con el resultado de los gerentes en donde para cinco gerentes de seis es más claro para ellos que el OMO es más lo que le facilita a la empresa que lo que la impacta. Posiblemente se deben las diferencias a que para los primeros sus calificaciones responden más a la impresión que tienen de esas variables, mientras que para los segundos su información al respecto es mayor y les permite precisar el comportamiento de cada una de ellas, máximo si son variables que por sus roles de gerentes de producción y gestión humana manejan.

Figura 18. Comparación sobre lo que facilita e impacta el OMO para los trabajadores.



### 3.2.3 Relación entre estrategia de enfoque con el *outsourcing* de mano de obra.

Esta estrategia fue la que solamente el 20.1% de los trabajadores la identificaron con el *outsourcing* de mano de obra, mientras que ninguno de los seis gerentes entrevistados lo hizo, es decir, hay una baja relación entre esta estrategia y el fenómeno estudiado.

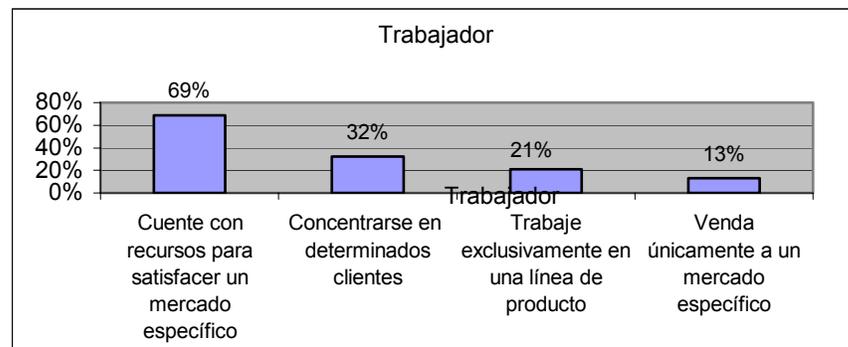
A pesar de ello, se identificaron en ambos encuestados algunos elementos relacionado con esta estrategia, a partir de los que se puede entrar a establecer algún análisis, así:

Primero, es importante tener presente que esta estrategia, consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa esta

en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferencia al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos, o ambas cosas.

Dentro de los elementos constitutivos de esta estrategia se identificaron cuatro componentes, que se revisaron para ver si el *outsourcing* de mano de obra en algo apoya a la empresa, encontrando que para el total de los trabajadores (Figura 19) y para cuatro gerentes de seis, en lo que más le sirve a la empresa es para que cuente con recursos para satisfacer el mercado específico. Esto es importante pues le provee a la organización de medios para que pueda sobresalir en el negocio; no obstante, no es tan claro el aporte en la concentración de clientes en la línea de productos y en la venta exclusiva.

Figura 19. Utilidad del *outsourcing* de mano de obra en la estrategia de enfoque.

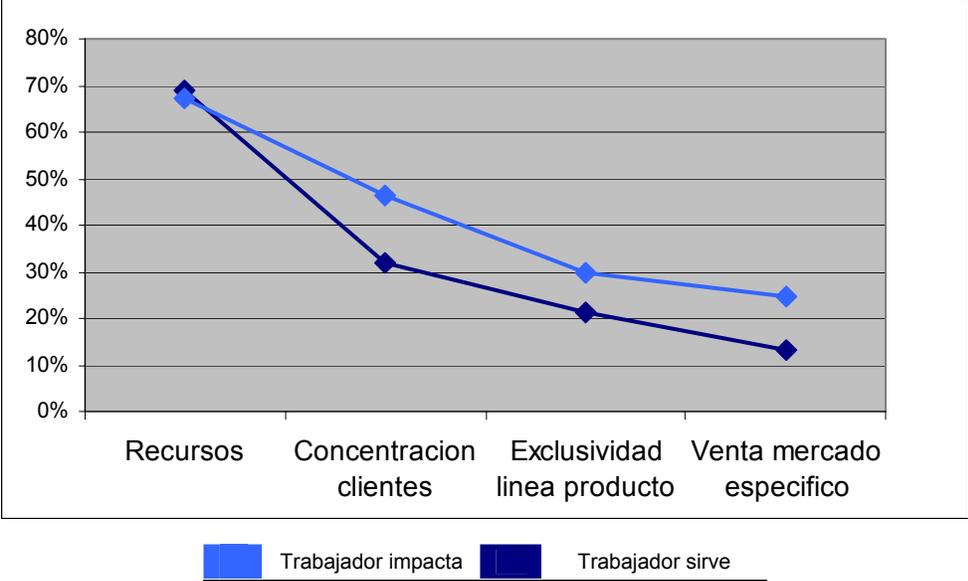


Enfatizando un poco los hallazgos se tenía como tesis que esta práctica en un momento y nivel determinado podía servir de soporte a la organización permitiéndole poseer recursos necesarios para satisfacer necesidades específicas de

acuerdo a su mercado particular, encontrando que si lo permite puesto que particularmente el OMO libera a la organización que contrata el servicio del manejo de una serie de recursos, entre ellos tiempo, dinero y “personas” permitiéndole concentrarse en el ejercicio de aquellos procesos que están íntimamente ligados a la unidad de negocio o a la razón de ser de la misma. Para nadie es extraño que dentro de la coordinación de acciones en las empresas entre más variables (recursos) se posea, más complejo es su manejo y consecuentemente su disminución implica concentración y optimización.

Ahora, si se mira comparativamente los resultados encontrados frente a la opinión de los trabajadores, se observa (Figura 20), a través de los colores, que nuevamente aparece en los primeros una notable cercanía entre los resultados mientras que para los seis gerentes es notorio lo que permite el OMO más no lo que impacta.

Figura 20. Comparación entre trabajadores y gerentes sobre lo que facilita e impacta el OMO.



Es de anotar que la percepción de los seis gerentes es más contundente en cuanto a lo que esta práctica le genera a la empresa pero poco se califica su incidencia e impacto; es decir, no es muy clara la identificación de esta práctica como un real y trascendental aporte a la competitividad de la empresa, si la asociamos con la concentración a los clientes o un trabajo de exclusividad para los mismos.

En síntesis, usar el *outsourcing* de mano de obra, en principio, debe responder a una estrategia competitiva para evitar que se trate solo de una moda gerencial, siendo pertinente recordar que con la estrategia que va más de la mano es con la de liderazgo en costos, sin olvidar el efecto que también causa en las demás.

Ahora bien, el *outsourcing* de mano de obra estudiado se comporta como lo plantea el doctor Fernando Urrea Giraldo (1999), como la descentralización de los procesos productivos en unidades de gestión y control de la fuerza de trabajo “autónomo” y, por lo tanto, con una gestión administrativa en áreas geográficas separadas o discontinuas, de forma tal que la unidad empresarial dominante (empresas estudiadas) controla y articula las distintas unidades subordinadas, bajo la modalidad de contratos de productos (pago por unidad producida) que actúan como insumos o servicios específicos para la producción de un determinado bien o servicio. Las unidades subordinadas pueden ser de diferentes tamaños, casi siempre pequeñas empresas y microempresas (en nuestro caso empresas cooperativas de trabajo asociado), de esta manera los contratos laborales que los trabajadores sostenían con la propia empresa se sustituyeron bajo el modo de contratos comerciales con prestadores de servicios (Velásquez 1996, citado por Fernando Urrea, 1999).

Con los resultados expuestos se puede decir que esta práctica, como lo plantean Angarita, H. y Valero, E. 1990, citados por Valero 2001, constituye un versátil y funcional instrumento para diversas necesidades empresariales, en especial para reducir el costo laboral y el empleo a término indefinido, muy conectado con la estrategia de liderazgo en costos que muy marcadamente se encontró en los resultados de la investigación, y que podría apuntar a la generación de ventaja competitiva para las organizaciones que lo aplican, si establecen claramente el efecto sobre el entorno, es decir, sobre su competencia.

Una vez establecidos los elementos de estrategia como componentes de la competitividad empresarial, abordaremos el clima de las organizaciones como una variable de la competitividad que está afectada por las nuevas dinámicas que se desarrollan en el mundo del trabajo, dentro de ella el *outsourcing* de mano de obra.

#### **3.2.4 Relación entre outsourcing de mano de obra y clima organizacional.**

Alrededor de este tópico vale la pena recordar los planteamientos que sobre el clima organizacional señala Fernando Toro (2001), abordándolo como una realidad de la empresa que actúa como un potente facilitador de su productividad y de su competitividad, toda vez que afecta de una manera muy significativa la motivación y la satisfacción laboral de las personas, y estos dos efectos son reguladores importantes de la productividad de las personas y de la empresa como un todo. Adicionalmente, un buen clima organizacional puede constituirse en una ventaja comparativa que bien administrada, se transforma en ventaja competitiva en el mercado global.

Visto así, el clima organizacional se define como las percepciones que los empleados tienen del conjunto de propiedades del ambiente laboral, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado; estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada persona tenga con la empresa.

Bien pareciera por todo lo anterior que en lo relativo al clima, es válido plantear que para lograr un rendimiento positivo en las personas, es necesario el establecimiento de metas y fines planificados para obtener una satisfacción laboral, aspecto que es necesario ahondar desde el *outsourcing* de mano de obra y su relación con el clima organizacional que genere una dinámica a través de la valoración de éste y la complacencia de las personas en el trabajo.

Esta relación se estudió a partir de tres variables en particular: El estilo de la dirección, el compromiso y las relaciones interpersonales.

### **3.2.5 Relación entre el *outsourcing* de mano de obra y los estilos de dirección.**

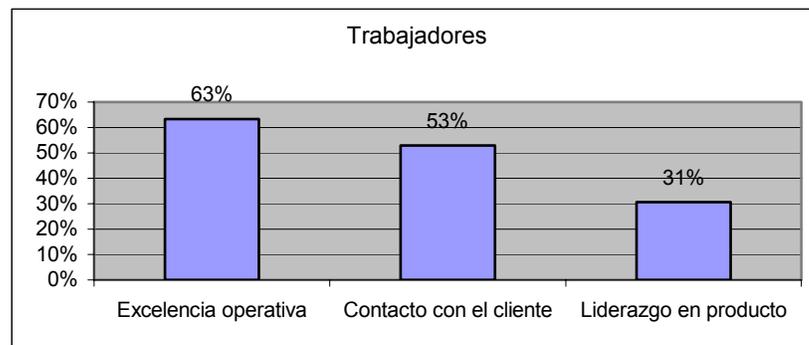
Debemos comprender entonces que la competitividad empresarial está ligada a la efectividad en los estilos de dirección de sus directivos, jefes o líderes, siendo representado en la forma de sentir, pensar y cumplir funciones o roles; el estilo de dirección es la manera distintiva en que un administrador se comporta guiado con frecuencia por su estilo personal.

De allí que resulte posible afirmar que existen múltiples tendencias de direccionar una empresa y que las mismas pueden ser asumidas dependiendo del diseño organizacional y las pretensiones competitivas que se tenga de estas.

Dentro de este marco fue necesario considerar para la investigación, el trabajo desarrollado por Gubman L. Edward (2000) en el cual plantea la existencia de tres estilos estratégicos (operaciones, productos, y clientes) que están relacionados con las estrategias competitivas desarrolladas por Porter (1989) (costos, diferenciación y enfoque, respectivamente), los cuales presentan unas rutas claras y ordenadas para lograr una alineación entre el trabajo con las personas y el logro de los resultados del negocio.

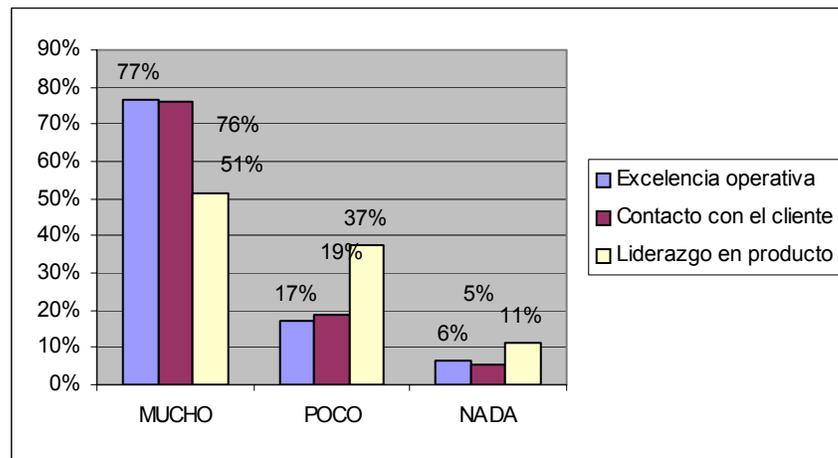
Desde este ángulo, se indagó a los trabajadores y gerentes sobre la incidencia del *outsourcing* de mano sobre cada uno de los estilos anteriormente señalados, encontrando que para los trabajadores (Figura 21) y para tres gerentes de seis el estilo que más impacta esta práctica es el de excelencia operativa, el cual en este caso en particular coincide con la estrategia de competitividad de liderazgo en costos toda vez que este estilo enfatiza en producir a un costo cada vez más bajo, ser confiable y elaborar productos o servicios de fácil uso y realizarlo permite el cumplimiento de la estrategia de liderazgo en costos.

Figura 21. Relación del *outsourcing* de mano de obra en los estilos de liderazgo.



Para ampliar estos resultados, se preguntó a los trabajadores cómo ha variado la orientación de los jefes en cada uno de los estilos con la aplicación de esta práctica, encontrando (Figura 22) que en coherencia con los datos anteriores, donde más ha variado la orientación del jefe es en el estilo de excelencia operativa, ya que al aplicar la estrategia de liderazgo el costos una de las decisiones que se toman al respecto es lo pertinente al manejo del pago de la mano de obra y desde allí este estilo en particular se ha modificado, es decir el Jefe debe estar particularmente vigilando entre otras cosas lo pertinente a los costos de personal.

Figura 22. Variación de la orientación del jefe con la aplicación del *outsourcing* de mano de obra, trabajadores.

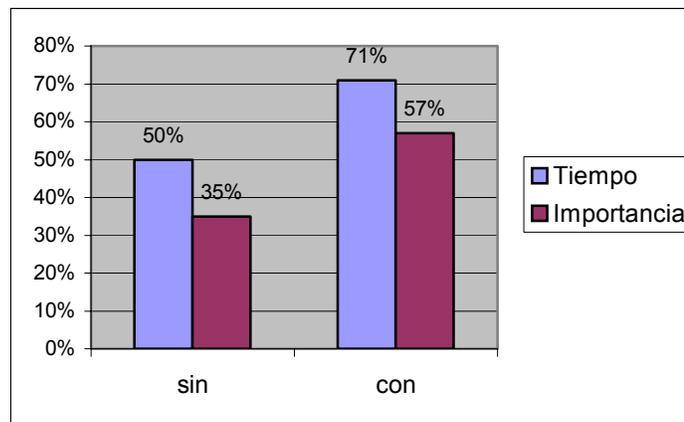


Ahora, si se mira comparativamente el comportamiento de cada estilo de dirección, sin y con *outsourcing* de mano obra, los resultados se vuelven muy interesantes, como se evidencia a continuación:

**Estilo de excelencia operativa:** Centrado básicamente en la búsqueda de optimizar los costos de la empresa, la confiabilidad del producto y que éstos sean

de fácil uso, para lo cual el jefe debe orientarse a liderar procesos de análisis de operaciones, lográndolo a través de la revisión del proceso productivo, la cual para los trabajadores toma mucha mayor importancia al aplicarse el *outsourcing* de mano, como se puede observar en la Figura 23.

Figura 23. El tiempo y la importancia de la revisión de las operaciones o funciones del proceso productivo por parte del jefe, con y sin *outsourcing* de mano de obra.

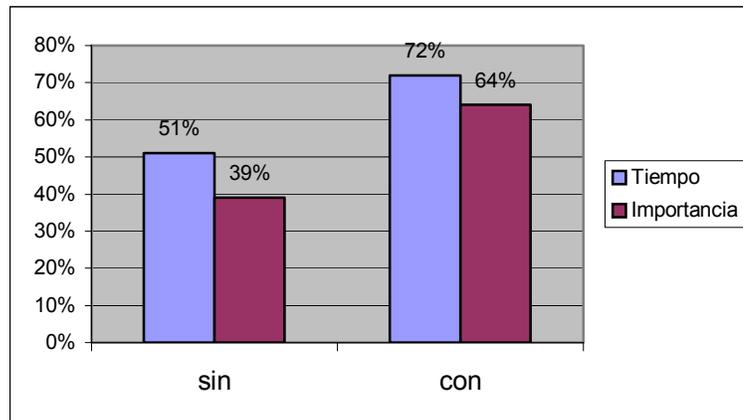


La importancia y el tiempo en esta función en particular desde la mirada de tres gerentes de seis los gerentes, toma igual comportamiento, es decir, para nada se modifica esta responsabilidad del jefe con la aplicación del *outsourcing* de mano de obra, caso contrario ocurrió con las respuestas de los trabajadores, quienes al parecer la revisión de las funciones y operaciones del proceso productivo es más importante y se le dedica mucho más tiempo con esta práctica que sin ella.

En este mismo estilo de dirección, la medición constante y el manejo formal de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad hacen parte de los roles y funciones

del jefe, al cobrar para los trabajadores (Figura 24) y para cuatro gerentes de seis mayor importancia esta labor con el OMO.

Figura 24. El tiempo y la importancia del sistema de indicadores y medición constante por parte del Jefe, con y sin *outsourcing* de mano de obra.

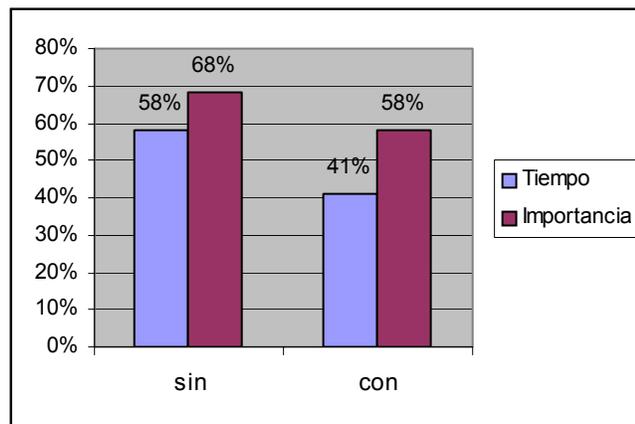


Al respecto, se considera que los indicadores y la medición se convierten en herramientas fundamentales para el trabajo con el *outsourcing*, en la medida en que éste implica estar revisando los estándares establecidos para medir o regular el comportamiento laboral, pero principalmente el productivo al estar mediado por relaciones como unidad de producción o destajo.

Construir y desarrollar un sistema de control fuerte, también hace parte de este estilo, el cual tiene conexión con la medición y los indicadores, sin embargo se esperaría que con el *outsourcing* de mano de obra la supervisión bajara en importancia, al ser ya los trabajadores los que por cuenta propia se regularan su sistema de trabajo, pero los datos demuestran que para los trabajadores (Figura 25) aumenta la importancia que el jefe le da a ejercer el control con esta práctica al igual que el tiempo de

dedicación a esta función, cosa contraria sucede con los seis gerentes entrevistados ya que para ninguno esta función no es importante con la aplicación del *outsourcing* de mano de obra y su tiempo de inversión particularmente no aumenta.

Figura 25. El tiempo y la importancia que se considera el Jefe da a controlar fuertemente tanto la producción como las funciones de cada uno de los trabajadores, con y sin *outsourcing* de mano de obra.



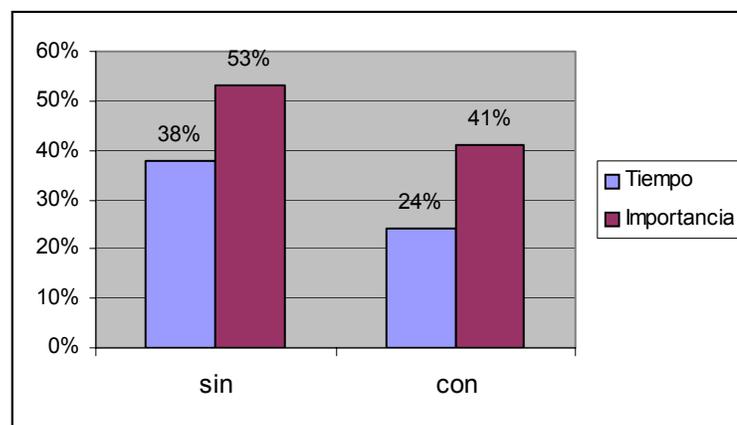
Desde los trabajadores parece ser que el control sigue siendo un paradigma fuerte en los contextos organizacionales, la influencia de las líneas de mando aún persiste a pesar de existir el OMO en donde se espera una mayor línea de autocontrol por aquello de la producción a destajo y por ser la imagen ya no de carácter individual sino institucional (la cooperativa) la que se pone en juego. Sin embargo, la percepción de los gerente al respecto es diferente y es factible que se deba a la pretensión teórica de esta práctica en la que pone la responsabilidad y el libre albedrío en la empresa contratada.

**Estilo de liderazgo en productos:** Su rasgo característico es un perfil directivo orientado a la creatividad, la innovación, la iniciativa y el oportunismo; está

constantemente buscando nuevas ideas, identificando oportunidades de mejora, para lo cual dispone mucha atención en la forma en que se realizan las tareas y funciones requiriendo de una capacitación y aprendizaje mucho mayor. Su innovación está fuertemente ligada al avance y actualización de conocimientos y competencias.

Al respecto, se indagó tanto la importancia como el tiempo de dedicación que los jefes de estas empresas le dan a inventar cosas nuevas, ya sea tanto en el proceso productivo como en el producto, encontrando que para los trabajadores (Figura 26) el laborar con *outsourcing* de mano de obra hace que ambas variables (la importancia y la dedicación) aumenten, pero en especial para tres gerentes de seis los gerentes esta función cobra gran relevancia aunque su tiempo de inversión no sufra modificaciones. Es curioso encontrar que siendo reconocido como una actividad que agrega valor (innovación) no se aumente la dedicación, al considerar que con esta práctica el jefe pueda realizar mayor inversión de tiempo en la construcción y mejoramiento de actividades, ya sea del proceso productivo o del producto.

Figura 26. El tiempo y la importancia que el jefe da a inventar cosas nuevas, con y sin *outsourcing* de mano de obra.

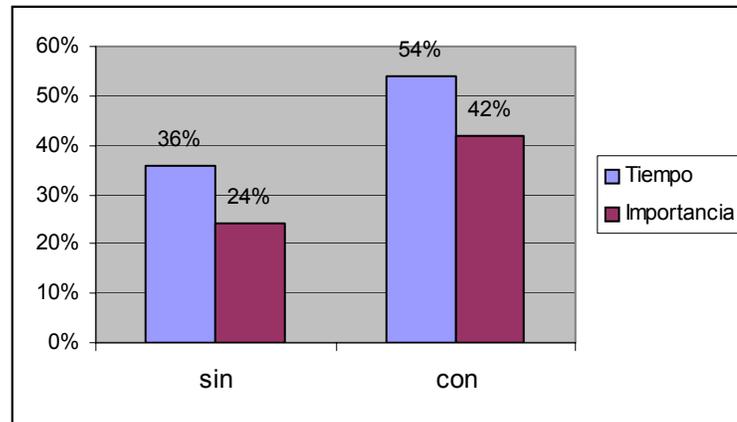


Teóricamente, el *outsourcing* de mano de obra tiene la particularidad de hacer que las empresas se concentren en actividades propias del negocio, que puedan dedicarse a pensar y repensar el negocio liberando tiempo administrativo e invirtiéndolo en creatividad e innovación, siendo interesante ampliar esta perspectiva revisando particularmente el tiempo liberado a los jefes por la aplicación de esta práctica y las nuevas funciones o roles que ejercen.

El asumir riesgos y retos es otra peculiaridad de este estilo, al estar en función de la invención y de la construcción constante. El *outsourcing* de mano de obra, tiene la pretensión de que una vez el proceso sea trasladado a otra entidad, el jefe pueda desprender varias de sus labores administrativas y se pueda dedicar a reconstruir alguna de las operaciones productivas.

Con respecto a lo anterior se indagó al trabajador frente a este comportamiento característico encontrándose (Figura 27) que la importancia y el tiempo que el jefe le da a esta función es mucho mayor con esta práctica que sin ella, es decir, el asumir nuevos retos y riesgos es visto con el OMO como una posibilidad de mejoramiento y de crecimiento pues el atreverse a plantear y realizar cosas diferentes es parte de los principios de la innovación y el desarrollo, explicaciones valedera para los procesos de transformación y de cambio.

Figura 27. El tiempo y la importancia que el jefe le da a asumir nuevos retos y riesgos, con y sin *outsourcing* de mano de obra.



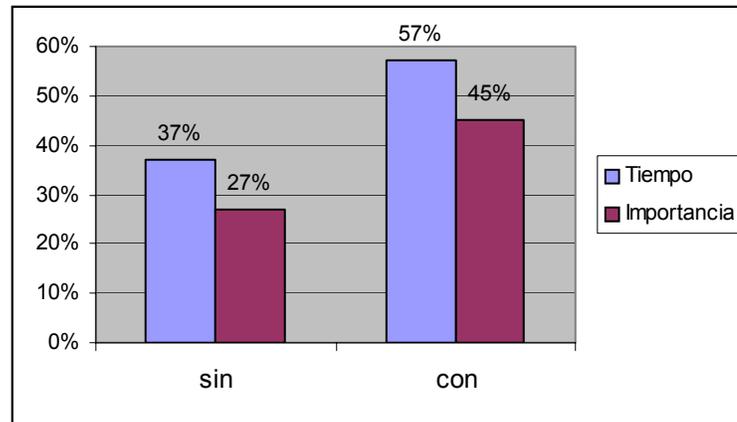
Pero percepción diferente tienen cinco de los seis gerentes entrevistados, quienes consideran que se aplicaba más cuando no existía el OMO que ahora, debido probablemente a que dadas las particularidades industriales y de estandarización, existe una mayor rigurosidad para cada parte del proceso, impidiendo asumir riesgos y retos dentro de esos contextos productivos y que son para el caso de los trabajadores menos perceptibles que para los gerentes, quienes son los que aprueban o modifican procesos dentro de las empresas.

En síntesis, el OMO en relación al rol del jefe frente a la innovación es mirado desde ópticas diferentes según los cargos o posiciones dentro de la estructura organizacional, pero lo que sí es probable es que el Jefe dada esta práctica se puede concentrar teóricamente, en otras funciones menos repetitivas y rutinarias como las de controlar procesos y personas y se podría disponer a repensar sus procesos, a innovar, realizar ensayos y proponer acciones de mejora continua.

El último singular comportamiento de este estilo hace mención a la dedicación del jefe a investigar nuevas formas de hacer las cosas o los productos, en particular con relación a la importancia de las áreas de investigación y desarrollo que las empresas están poniendo en funcionamiento como una forma de enfrentar la competitividad. La capacidad de estar indagando y explorando nuevas maneras de hacer la empresa, en virtud al cambio de las necesidades tanto de cliente como de los mercados, hace que los jefes estén fuertemente orientados a ello. Aquí el *outsourcing* de mano de obra, como estrategia de competitividad, debe estar muy de la mano con la orientación a este enfoque, ya que es fundamental en los actuales contextos de competencia global estar investigando nuevas formas de hacer lo mismo, en condiciones menos costosas y más satisfactorias para el cliente.

Para su evidencia se preguntó a los trabajadores y gerentes si este componente del estilo difiere con o sin esta práctica, encontrando que nuevamente se presenta el mismo comportamiento de las anteriores: varía notablemente tanto en importancia como en tiempo para el caso de la opinión de los trabajadores (Figura 28) pero diferente para dos gerentes de seis, quienes aunque la importancia aumenta con esta práctica, el tiempo es el mismo, es decir, para éstos esta función es muy importante pero no se le dedica tiempo. Se podría decir que esto se debe a que para los Gerentes el tiempo es una variable muy sutil e implica redistribuirla muy efectivamente para alcanzar los resultados esperados y dejar para el tiempo no presencial los elementos de investigación o de mejoramiento.

Figura 28. El tiempo e importancia que el jefe le da a investigar nuevas formas de hacer las cosas o los productos, con y sin *outsourcing* de mano de obra.

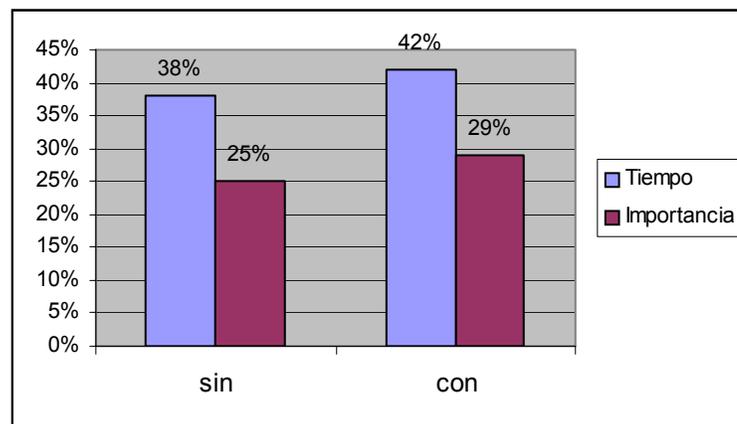


Conviene sin embargo advertir como la variable tiempo, para dos gerentes de seis, no se altera con la aplicación del *outsourcing* de mano de obra, razón que invita a revisar la distribución funcional del tiempo de las responsabilidades del jefe, pues al parecer para nada se altera con esta práctica, es decir, la rutina de trabajo sigue, en este sentido, igual.

**Estilo de contacto con el cliente:** El OMO está relacionado con este estilo según los resultados, en segundo lugar, en el cual prevalece el contacto con el cliente, un servicio especializado, más personalizado, de mayor interacción y comprensión del mismo, para lo cual requiere del jefe un perfil muy orientado a las relaciones sociales, de corte muy humanista, donde el identificar las emociones, la evaluación del cliente en cuanto a la atención, trato y satisfacción se convierten en variables e indicadores permanentes de gestión y resultado.

Referidas en este contexto, al indagar sobre la importancia y tiempo que el jefe le da a ser más cálido y querido con las personas, los trabajadores (Figura 29), consideraron que ambas atributos aumentan con esta práctica, pero su aumento no es muy significativo, cosa contraria con tres gerentes de seis, donde la importancia aumenta aunque el tiempo, vuelve y se presenta, es el mismo que sin *outsourcing* de mano de obra.

Figura 29. El tiempo y la importancia que el jefe le da a ser más cálido y querido con las personas, con y sin *outsourcing* de mano de obra.



Con relación a lo anterior se precisa advertir desde los teóricos Urrea (2003) Raso (2001) y Varelo (2001) que una de las consecuencias del *outsourcing* es la pérdida del trato personal del jefe o autoridad a los trabajadores, sintiendo que desde la muestra seleccionada, los trabajadores sienten que esto en particular cambia, mientras que los gerentes no.

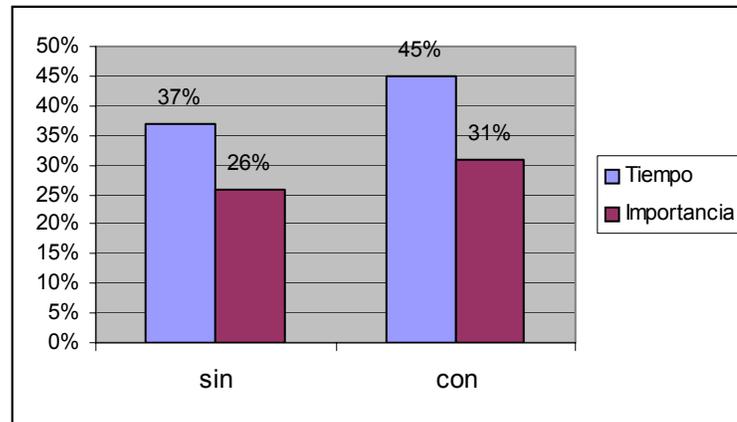
En nuestro concepto, desde la línea de pensamiento de la dirección se cree que el Jefe debe siempre mantener unos niveles de interacción muy constantes y precisos con los trabajadores, independiente de las prácticas de gestión que se implementen,

que aunque siendo muy importantes, puede que el tiempo de disposición que se designe para ello sea cada vez más limitado. Aquí es algo riesgoso plantear que por el OMO el Jefe tiende a modificar su estilo de trato con el personal, pues los resultados no lo permiten concluir, ya que la evidencia estadística es muy estrecha, no mostrando una tendencia definida.

Es interesante examinar en este estilo lo pertinente al trato mejorado hacia las personas, el preocuparse por ellas, estar pendiente de su bienestar, ya que el contacto con el cliente llámese interno o externo, implica un acercamiento mucho más fuerte y sincero, a la vez que hacer valer su importancia y reconocer las necesidades de afiliación y autorrealización que los acompaña, hacer ellos es dar respuestas a una de las ventajas competitivas que tiene que ver con la satisfacción total del cliente.

Al indagar en los trabajadores y gerentes, lo mencionado anteriormente se encuentra que para los primeros el comportamiento del Jefe con la aplicación del OMO sigue siendo similar a los datos anteriores, es decir los valores varían pero no significativamente (Figura 30), mientras que para tres gerentes de seis varía mucho la importancia de esta función del jefe cuando se aplica el *outsourcing* de mano de obra, y el tiempo que se le invierte es igual.

Figura 30. El tiempo y la importancia que el jefe le da a tratar mejor a las personas y preocuparse por ellas con y sin *outsourcing* de mano de obra



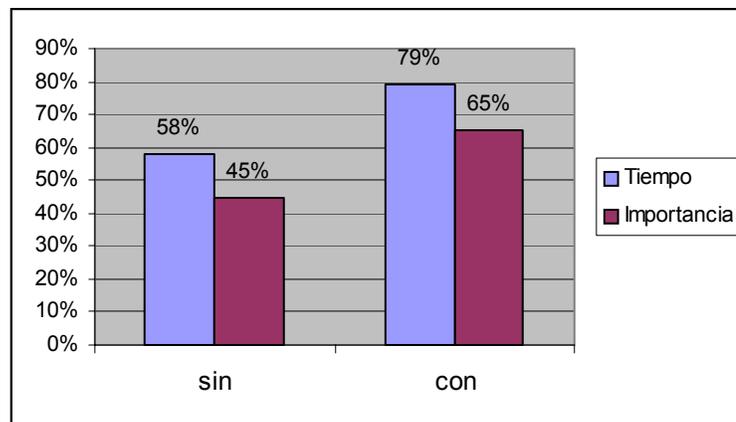
Se podría inferir que los trabajadores no sienten una marcada diferencia del comportamiento de los Jefes con la aplicación del OMO, sus porcentajes son muy parejos, razón por la cual sería interesante explicar sus razones, ya que teóricamente se supone que esta práctica despersonaliza el trato con el cliente y se ven afectados sus niveles de integración. Al respecto se podría especular que para el caso de las empresas estudiadas los Jefes no han tenido comportamientos que hagan notar en los trabajadores diferencias significativas, y se sientan más bien cambios muy leves. Para el caso de los tres gerentes de seis, es importante explorar porqué la marcada disminución en cuanto a la importancia de estos ítem sin OMO, emergiendo que cuando el personal se encuentra contratado por otra empresa estos elementos pasan a ser menos importantes, ya que los problemas generados en este contexto deben ser resueltos por la empresa contratante, en estos casos las cooperativas y no por ellos.

Finalmente, mejorar la atención, generar condiciones que permitan una motivación y estimulación al servicio constante, hacen que este estilo se compacte claramente con

el cliente. Indagando en los trabajadores y gerentes si este aspecto en particular es modificado por el *outsourcing* de mano de obra, se encontró en los primeros (Figura 31) y en cinco gerentes de seis un aumento con esta práctica.

Se explica este comportamiento porque la atención como variable central de la satisfacción del cliente se convierte en indicador clave dentro de los resultados finales de las empresas, y el OMO parece que lo facilita al permitirle a los Jefes centrarse en este componente competitivo, toda vez que dejan de lado aquellas funciones de carácter administrativo rutinarias y se concentran en aquellas estratégicas como la calidad y calidez de la atención.

Figura 31. El tiempo y la importancia que el jefe le da a mejorar la atención al cliente con y sin *outsourcing* de mano de obra.



### **Relación de causalidad entre la estrategia competitiva y el estilo de dirección**

**dado por el OMO:** Una vez se ha especificado el comportamiento de cada estilo con la aplicación del *outsourcing* de mano de obra, se consideró importante establecer la relación de los estilos de dirección con la estrategia competitiva adoptada por las

empresas, para la cual se adoptó el análisis bivariado, utilizando el chi-cuadrado de los valores hallados en las respuestas de los trabajadores, para identificar las relaciones de dependencia entre éstos por el uso de esta práctica (ver tabla 5).

Tabla 5. Relación entre estrategia competitiva y estilo de dirección dada por el uso del *outsourcing* de mano de obra.

	<b>Estilo de excelencia operativa</b>	<b>Estilo contacto con el cliente</b>	<b>Estilo liderazgo en productos</b>
<b>Estrategia de liderazgo en costos</b>	Actúan como variables independientes $\chi^2= 2.136$ $p=(0.148)$		
<b>Estrategia de diferenciación</b>		Actúan como variables dependientes $\chi^2= 4.519$ $p=(0.033)$	
<b>Estrategia de enfoque</b>			Actúan como variables dependientes $\chi^2= 6,132$ $p= (0.013)$

Soportados en los planteamientos de Gubman (2000) y utilizando la prueba señalada, se encontró que dadas las respuestas obtenidas por los trabajadores, hay una marcada relación de causalidad o dependencia entre las estrategias de diferenciación y la de enfoque con los estilos de contacto con el cliente y liderazgo en productos, es decir, cada estilo se da en concordancia con la estrategia, cosa diferente ocurre con el caso de la estrategia de liderazgo en costos y el estilo de excelencia operativa que a pesar de haberse obtenido los porcentajes más altos analizados independientemente, al establecer la relación de causalidad, no se encuentran entrelazados por este tipo de asociación, es decir, en las empresas estudiadas el OMO aplicado a la estrategia de costos no está relacionado de manera causal con el estilo de excelencia operativa.

Lo dicho se puede explicar debido a que los trabajadores no están siendo concientes o no sea tan explícita la relación entre la estrategia y el estilo que los jefes adoptan al practicar esta modalidad de contratación y puede ser entendible, puesto que las razones para aplicar el OMO en ellas, no son tan abiertas y conocidas por los trabajadores.

Adicionalmente, esperar que la aplicación del 100% del perfil directivo para cada tipo de estrategia competitiva se dé, es imposible, aunque se espera que exista una correlación de las decisiones que se tomen con las acciones organizativas que se emprendan, toda vez que su éxito se alcanza en la medida en que exista una clara coherencia entre la estrategia y el estilo directivo.

Siguiendo la lógica de análisis, el estilo de dirección afecta enormemente las relaciones interpersonales, las cuales son para la investigación otro componente de estudio en la medida en que la aplicación del *outsourcing* de mano de obra, muy seguramente afecta las relaciones sociales que se viven al interior de las empresas, y al igual que la anterior, se considera variable interviniente en la competitividad empresarial.

**3.2.6 Relación entre el *outsourcing* de mano de obra y las relaciones interpersonales.** Debe quedar claro que interactuar con los demás en el espacio del trabajo, se convierte en una variable muy importante a la hora de establecer las relaciones humanas y el ambiente de emocionalidad y unidad que se viva al interior de éstas no solamente impacta el desempeño de los trabajadores, sino la imagen de la empresa y por consiguiente su competitividad.

Aplicar el *outsourcing* de mano de obra implica que los trabajadores identifiquen una nueva manera de relacionarse con los demás, llevando a cabo procesos o

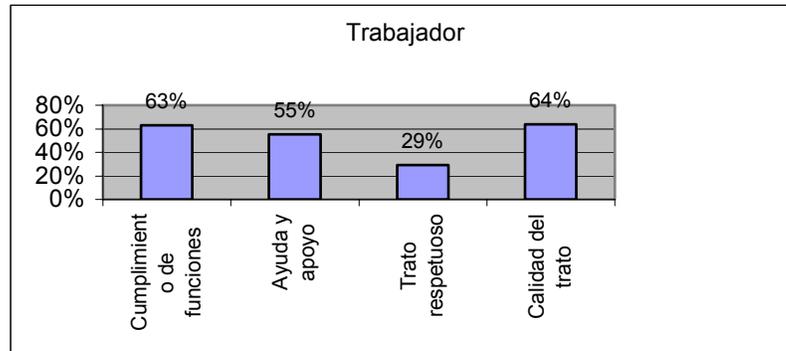
actividades al interior de la empresa, lo cual amerita establecer estrategias que garanticen un manejo adecuado de las emociones individuales y grupales, posibilitando así un reforzamiento en el rendimiento y las relaciones laborales.

Reconociendo lo anterior, se puede afirmar que en toda organización, sus integrantes perciben desde que se vinculan a ella, objetivos múltiples compartidos a través de las relaciones y acciones coordinadas, concientes y continuadas, que son modificadas a la hora de entrar en una nueva relación de tipo contractual que la hace acotar nuevos comportamientos y emociones.

Las relaciones interpersonales contribuyen a dar sentido bueno o malo a la vida laboral de una persona, estimulan la experiencia del trabajo como algo atractivo, con sentido, estimulante, que hace vibrar y sentir alegría al laborar, o en caso contrario, como algo difícil de aceptar, con temores, miedos, recelos, tensiones o desencantos.

Así, al indagar sobre la percepción que tienen los trabajadores y los gerentes frente a la conducta responsable que presentan los empleados con el uso del *outsourcing* de mano de obra los trabajadores (Figura 32), y cinco gerentes de seis consideraron en ambos casos que el cumplimiento en las funciones de los empleados se ha incrementado. Este es un hallazgo importante ya que permite ver cómo el trabajador al cambiar de modalidad de contrato se esfuerza cada vez más por estar acorde con los estándares de desempeño establecidos con la empresa contratante, máximo si uno de los requisitos a cumplir en el contrato es el rendimiento productivo, sumado a su pago por productividad. Esto está llevando a que los trabajadores se esfuercen más por cumplir a cabalidad con cada una de las funciones pactadas, al estar mucho más regulada su estabilidad por la productividad que por el tipo de contrato.

Figura 32. Percepción de los trabajadores frente a la modificación de las relaciones interpersonales dada por el *outsourcing* de mano de obra.



La ayuda y el apoyo entre el personal, parece ser otro indicador que se dispara con el OMO, ya que se observa una manifestación de solidaridad entre ellos al sentirse parte de una entidad que es suya y que va a depender de la imagen y productividad que como equipo pueden obtener. Estas dos necesidades emergen también en ellos pues desde su propia estructura como empresa solidaria es desde y con ellos que deben resolver las necesidades y calamidades que existan. Ya no es la empresa la que resuelve sus situaciones y contingencias sino que son ellos con sus propios recursos quienes deben tomar las decisiones al respecto.

De igual manera el trato respetuoso entre el personal de la empresa se ha incrementado pero ha sido más notorio en los gerentes que en los trabajadores. Esta percepción se puede deber a que para los trabajadores es algo difícil verse a sí mismos, mientras que los gerentes o jefes pueden captar más fácilmente este cambio en ellos, también pudiera ser que los trabajadores sienten mucho más el debilitamiento del trato entre todo el personal que los mismos gerentes, por lo que puede afirmarse con Valero (2001) que existe alguna pérdida que condiciones

sociales y de relaciones entre todo el personal de la empresa, que puede no ser visto con tanta claridad para quien no se encuentra bajo ese esquema de contratación.

Dato especial es identificar que para algunos trabajadores encuestados, la forma en que los jefes tratan a los empleados ha incrementado en un bajo porcentaje, convirtiéndose en la variable de más baja puntuación, de lo que se puede inferir que el trato de los jefes a los trabajadores es una variable crítica dentro del estudio, como lo puede mostrar la tabla 6. ya que se supone que el *outsourcing* impersonaliza mucho más las relaciones al no existir ese contacto con directo del Jefe con el trabajador, y máximo si los niveles de autoridad varían al ser ya ellos los que deben regular su comportamiento.

Tabla 6. Percepción de los trabajadores frente al cambio en las relaciones interpersonales.

	<b>Disminuido</b>	<b>Permanecido igual</b>	<b>Incrementado</b>
El cumplimiento en las funciones de los empleados se ha	6.7%	30.5%	62.8%
la forma en que se tratan los compañeros de trabajo se ha	17.7%	45.3%	37%
La forma en que los jefes tratan a los empleados se ha	21.2%	52.1%	26.7%
	<b>Rara vez</b>	<b>En ocasiones</b>	<b>Casi siempre</b>
El trato respetuoso entre el personal de la empresa	4.6%	26.3%	29.2%
	<b>Poco frecuente</b>	<b>Alguna frecuencia</b>	<b>Muy frecuente</b>
La ayuda y el apoyo entre el personal que conforma la empresa es	13.1%	31.8%	55.1%

Por último, se aborda el compromiso como una variable del clima organizacional que afecta la competitividad de las empresas, ya que la puesta en práctica del *outsourcing* de mano de obra la interfiere.

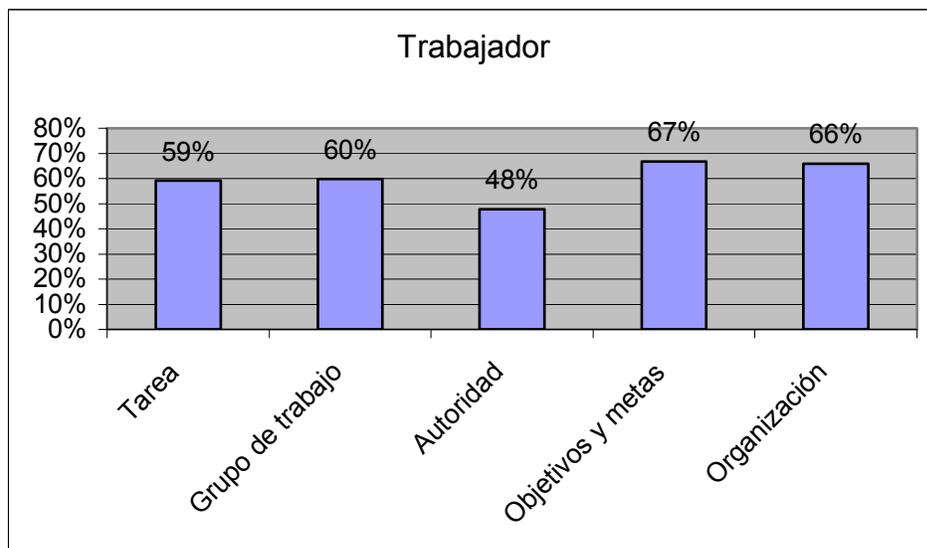
### **3.2.7 Relación entre el *outsourcing* de mano de obra y los tipos de compromiso.**

Este componente del clima organizacional hace referencia a la buena disposición del

empleado hacia el trabajo, a la buena voluntad, al sentido de lealtad con la empresa Toro (2001), esto es, el compromiso caracteriza la relación que se da desde el día en que se llega a la empresa hasta que se retira, independiente de la figura legal que se establezca para manejar su vinculación.

Al respecto, se indagó en los trabajadores y gerentes la percepción que tenían frente a la variación que se da con la aplicación del *outsourcing* de mano en cada uno de los tipos de compromiso establecido, encontrando para los trabajadores (Figura 33) que el compromiso se aumenta, diferente para los gerentes donde solamente dos de los seis consideran que éste aumenta pero menor proporción. Donde es más significativo tanto para los trabajadores (Figura 33) como para cuatro gerentes de seis es en el compromiso con la tarea, entendida como el grado en que la persona se compromete con su trabajo y con la realización de su labor.

Figura 33. Percepción de los trabajadores frente a las modificaciones en los tipos de compromisos por el *outsourcing* de mano de obra.



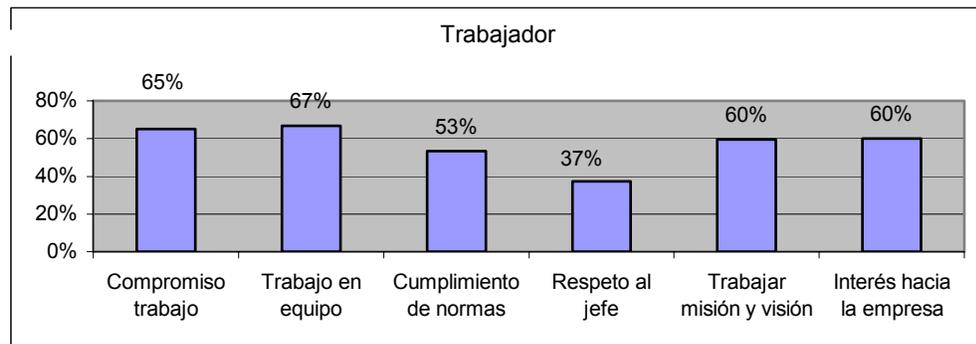
Es importante resaltar que el compromiso que más se afecta negativamente con la utilización de esta práctica para el caso de los trabajadores, es el compromiso con la autoridad organizacional, en donde al acatamiento de las normas y la disposición de respetar la autoridad formal se distorsiona. Es entendible considerar que este tipo en particular de compromiso se afecte al **existir la dualidad de la identificación formal de la autoridad, al estar mediado por el de la cooperativa de trabajo asociado como tal, el de la empresa contratante, el jefe de planta, en fin, es difícil entrar a establecer esta relación en un juego de roles que entran a combinarse en este práctica en particular.**

También llama la atención, el compromiso de los compañeros con el grupo de trabajo, en donde para un porcentaje considerable de los trabajadores se ha aumentado su disposición a trabajar en equipo, a responder por las metas comunes y a apoyarse para cumplir con los estándares definidos. **Esto se puede entender por el tipo de negociación establecida entre la empresa contratante y la cooperativa, en donde su pago está dado por unidad de producción, lo que implica que como equipo se esté dispuesto a colaborar y trabajar unido.**

Para complementar lo anterior, se indagó frente a la opinión que les merecía el comportamiento de diferentes variables del compromiso, encontrando para los trabajadores (Figura 34) y para los seis gerentes entrevistados, que la importancia del trabajo en equipo es la variable que más se aumenta con la aplicación del *outsourcing* de mano de obra, elemento muy importante, pues se considera que cuando el trabajador ya no es asumido como tal en la empresa, su interpretación cambia y lo ve con mucho más reto y sacrificio y empieza a entender la importancia

de generar su propio trabajo y a valorarlo como tal y a realizarlo con otro, pues es en equipo que se alcanzan los niveles de productividad exigidos y se alcanzan los resultados esperados.

Figura 34. Percepción de los trabajadores frente a las modificaciones en las variables del compromiso por el *outsourcing* de mano de obra.



El interés hacia la empresa contratante, trabajar por la misión y visión de ésta, son también aspectos importantes a la hora de valorar el compromiso, identificando que tanto para los gerentes como para los trabajadores por el OMO no ha variado notablemente, parece ser que se sienten con igual compromiso. Se podría decir que sigue existiendo una marcada tendencia a sumir como empleador la empresa contratante y no la empresa que ellos construyen.

Para el caso de los gerente el compromiso de los trabajadores frente a las normas de su empresa para nada aplica, ya que ellos consideran que por el tipo de contratación las normas que los rigen son otras, las de la empresa creada y no las de la empresa contratante.

El respeto hacia el Jefe, desde los gerentes se ha modificado con la aplicación del OMO ya que la lógica sobre la cual se han construido las relaciones son diferentes, una cosa es tener al Jefe como superior y otro es tenerlo como cliente al cual se debe satisfacer y cumplir con todos sus requerimientos de trabajo. Para los trabajadores esta percepción es un poco diferente sienten que el compromiso con relación al respeto hacia el Jefe baja, ya que se sienten en condiciones de igualdad al ambos poseer Jefes que controlen y coordinen su trabajo, es decir, ya no los ven como sus Jefes directos sino como coordinadores de labores, pero sobre igualdad de derechos.

Y en último lugar se encuentra para el caso de los trabajadores el respeto al jefe, y para los gerentes el cumplimiento de normas de la empresa.

#### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En coherencia con los objetivos propuestos en la presenta investigación y los resultados se puede concluir que:

- Las razones por las cuales las empresas estudiadas utilizan el *outsourcing* de mano de obra se perciben de manera diferente por cada uno de los actores de la investigación; para los trabajadores esta obedece más a una acción de carácter gerencial, a una definición netamente operativa que apunta a reducir entre otras cosas los costos de la empresa, la cual responde más a una perspectiva teórica de corte administrativo que pretende responder sus interrogantes de conocimiento desde una corriente práctica o pragmática. A pesar de no poder inferir o concluir categóricamente con los seis casos de gerentes entrevistados, se puede decir que desde ellos, ésta es asumida más como un soporte a la estrategia competitiva de la organización y sus planteamientos se aproximan a explicarla como un fenómeno gerencial en el contexto de la flexibilidad no solo productiva sino del fenómeno del trabajo.
- El identificar el *outsourcing* de mano de obra como un enfoque alternativo para las relaciones laborales, implica para los trabajadores que la organización disminuya su relación, contacto y compromiso con ellos, sumado a ahorrar dinero, disminuir sus salarios, evidenciando un sentimiento de utilización, comparado con las ganancias que le representa a la empresa el flexibilizar la contratación laboral.

- Teniendo en consideración las concepciones trabajadas por Edgar A. Valero H. (2001) frente al OMO se puede decir que en las empresas estudiadas este se practica más desde un enfoque tradicional, ya que se centra en el ahorro de costos, caracterizado por el rediseño de los procesos tanto administrativos como operativos de producción y de manejo del talento humano, acercándose al enfoque de crisis, en la que las empresas lo aplican en procesos de reorganización y estrategias de flexibilización, entendidas como reducción de costos y transformación de los contratos de trabajo, evitando las relaciones duraderas con el personal, para responder ágilmente a las necesidades del mercado.
- Los resultados demuestran una marcada relación entre el OMO y la estrategia competitiva de liderazgo en costos, la cual representa una reducción, ahorro y control de los costos de la organización, en especial los de producción y personal, pretendiendo que las empresas sean rentables, aumenten sus ganancias y utilidades y por consiguiente su competitividad, sin que se excluya una leve relación con las estrategias de diferenciación y enfoque.
- El OMO si permite que la empresa logre e incremente las utilidades, lo que no se ve claramente en los hallazgos es que las obtenga por encima de la competencia, es decir, no se analiza como una variable que permita un análisis de referencia o de comparación con la competencia y por consiguiente el mercado.
- En general se ve una marcada tendencia a disminuir los costos en las empresas que utilizan el OMO, a aumentar el volumen de ventas, a lograr las utilidades pero no a generar impacto en términos de competitividad.

- El OMO si permite que la empresa tenga una rápida adaptación del sistema productivo a las exigencias del cliente, puesto que permite que la empresa contratante fácilmente pueda determinar los requerimientos del servicio y por consiguiente solicitarlo a la empresa contratista y ésta debe responder a ellos, cumpliéndolos en un máximo de efectividad y calidad, sumado a que el pago es pactado por productividad.
- El OMO facilita a la empresa una mejor atención al cliente según los resultados encontrados, ya que le permite a la empresa centrarse en el análisis de cada una de las variables que garantizan una satisfacción del cliente, dejando de lado análisis y solución de problemas de asuntos de carácter más administrativo y funcional.
- El OMO apoya a la empresa para que cuente con recursos para satisfacer un mercado específico y le provea de medios para que pueda sobresalir en el negocio en lo que no es tan claro el aporte es en la concentración de clientes, en la línea de productos y en la venta exclusiva.
- El OMO en las empresas estudiadas se comporta como lo plantea el Doctor Urrea (1.999) como la descentralización de los procesos productivos en unidades de gestión y control de la fuerza de trabajo “autónomo” y, por lo tanto, con una gestión administrativa en áreas geográficas separadas de forma que la empresa contratante (empresas estudiadas) controla y articula las distintas unidades subordinadas, bajo la modalidad de contratos de productos (pago por unidad producida) bajo el esquema de contratos comerciales con prestación de servicios.

- El OMO sobre los estilos de dirección donde más se encontró que impacta es en el de la excelencia operativa, y por consiguiente es en donde más ha variado la orientación del jefe con esta práctica, seguido de la del contacto con el cliente y por último el de liderazgo en producto.
- La investigación permite concluir que existe una relación entre la estrategia de competitividad de liderazgo en costos con el estilo de excelencia operativa, validando la tesis de Gubman (2000) que considera que para cada estrategia en particular existe un estilo de dirección determinado; sin embargo, al establecer la prueba estadística que permite establecer una relación de tipo causal entre estas dos variables, los resultados no permiten establecer tal nivel de relación, es decir, cada esta estrategia con el estilo mencionado no establece relaciones de tipo explicativo.
- Para el caso de las estrategias de diferenciación y de enfoque con los estilos de contacto con el cliente y liderazgo en productos con el OMO si se comprueba una relación de causalidad, aunque como los resultados estadísticos en relación a estas dos estrategias y estilos son menores no se puede concluir enfáticamente este tipo de dependencia.
- La conducta responsable que presentan los trabajadores con el uso del OMO tiende a aumentarse, al igual que sus niveles de productividad, la ayuda entre el personal, el trato respetuoso entre ellos, lo que no ha sido tan significativo es el trato de los jefes para con éstos.

- Con el OMO el clima organizacional se afectan positivamente sobre todo porque el compromiso y los tipos de compromiso tienden a aumentar. En especial el compromiso con la tarea y los compañeros de trabajo, y en donde menos se afecta es en el compromiso con la autoridad formal, (jefe).
- Con el OMO el compromiso de los compañeros con el grupo de trabajo se aumenta significativamente, su disposición al trabajo en equipo, a responder por las metas comunes y a apoyarse para cumplir con los estándares definidos es mucho mayor con OMO que sin ella.
- Finalmente se puede concluir que la competitividad de las grandes empresas de producción estudiadas está siendo incidida por el OMO a través de cada una de las variables estudiadas (estrategias competitivas y clima organizacional), no obstante para las empresas aun es poco claro relacionar los resultados alcanzados por esta práctica con el manejo de su competencia o entorno de mercado, lo que sugiere una estrategia de competitividad hacia adentro pero sin que hasta ahora se haya relacionado su impacto como ventaja competitiva.

A partir de los resultados se recomienda:

- Que las empresas estudiadas puedan realizar un análisis de los resultados que han tenido con la aplicación de esta práctica e identificar cual ha sido el valor agregado que les ha dejado en términos de referenciación del entorno competitivo, ya que desde los resultados de la investigación no se ve identificada y medida dicha relación.

- Dar a conocer a los trabajadores claramente las razones que tienen para emplear esta práctica, pues aunque para una buena población se identifica que es para disminuir costos también existe para quienes es una forma de explotar al trabajador afectando por consiguiente sus niveles de identidad, productividad y desarrollo.
- Finalmente se recomienda seguir profundizando esta temática, pues se quedan algunos elementos que muy seguramente pueden ayudar a establecer comprensiones teóricas, conceptuales y metodológicas de esta práctica gerencial, por ejemplo abordarlo en las empresas del sector servicios o de tipo mediana y pequeña y particularmente los retos desde la gerencia del talento humano en la conducción de procesos que logren tanto una alta competitividad organizacional como unos niveles de desarrollo humano adecuados.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### BIBLIOGRAFÍA

AGENDA DE competitividad para Caldas. Abril 11 de 2003. Documento cartilla.

ANDAQUI (Seudónimo) Procesos de transformación organizacional y su impacto sobre el talento humano. Documento. Marzo 2002. p. 7-15.

AVELLA CAMARERO, Lucía. Efecto de la competitividad en producción en la competitividad empresarial: evidencia en una muestra de fabricantes españoles. Universidad de Oviedo. Documento.

CAMISÓN, César. La competitividad de la PYME Industrial: resultados y posición competitiva relativa. Española. 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración general. Editorial MacGraw-Hill, 1993.

COOK F, Mary. Externalización de las funciones de Recursos Humanos. Edipe Gestion, 2000.

CRECE. Plan competitividad de Caldas. Informe del Crece 2002.

----- . Programa de competitividad de Caldas. Resumen Ejecutivo. Manizales: Centro Regional de Estudios Cafeteros y Empresariales, 1998.

DAVID R., Fred. Conceptos de administración estratégica. 5 ed. Editorial Pearson Educación, 1997. p. 165-176.

DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W. Comportamiento humano en el trabajo. 10 ed. Editorial MacGraw-Hill, 2001.

FERNÁNDEZ, David. El *outsourcing* financiero un instrumento útil para la empresa española. Revista ASSET. N° 28 (Marzo 2001).

GARAY, Luis Jorge. Construcción de una nueva sociedad. Bogotá, D.C.: Tercer Mundo Editores, 1999.

GUBMAN, Edward L. El talento como solución. Editorial MacGraw-Hill, 2000.

GUILLÉN G, Carlos y GIL B, Rocío. Psicología del trabajo para relaciones laborales. 1 ed. McGraw-Hill, 2000. p. 165-176

- HUNT W., John. La dirección de personal en la empresa. Editorial MacGraw-Hill, 1993.
- II ENCUENTRO NACIONAL DE EJECUTIVOS DE RECURSOS HUMANOS. Conclusiones. La gestión humana en el marco de la competitividad. Mayo 2002.
- KAST, Freemont. Administración en las organizaciones. Editorial MacGraw-Hill, 1985.
- MARTÍNEZ PÁVEZ, Carlos Enrique. Investigación y desarrollo y su impacto en la competitividad empresarial: Una visión para la acción en América Latina. Ponencia. Santiago de Chile: Universidad Mayor, 2001.
- MOGENSEN, Johnny y THUMM, Nikolaus. La subcontratación *outsourcing* de servicios empresariales. Revista 10 Acerca de The IPTS Report. 2001.
- NARANJO HERRERA, Christian G. Tendencias empresariales actuales y su impacto en la gestión humana. Revista ANFORA. Universidad Autónoma de Manizales. Año 10, N° 17 (Julio 2001- Enero 2002)
- PINEDA-SERNA, Leonardo. Competitividad y recursos humanos. Documento.
- PORTER, Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Javier Vergara Editor, 1991.
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Política para la productividad y competitividad. Bogotá, D.C.: 1999.
- ROTHERY y ROBERTSON. *Outsourcing*. México, D.F.: Editorial Limusa, 1997.
- SÁNCHEZ, Fabio y ACOSTA, Paula. Proyecto andino de competitividad. Documento de trabajo. CEDE. Universidad de los Andes. 2001.
- SATRE CASTILLO, Miguel Ángel y AGUILLAR PASTOR, Eva María. Un modelo de competitividad empresarial basado en los recursos humanos. Madrid: Departamento de organización de empresas, Universidad Complutense de Madrid. Economía Industrial. N° 332. 2000. p. 125-138.
- TORO A, Fernando. El clima organizacional: perfil de empresas colombianas. Cincel, 2001.
- URREA GIRALDO, Fernando. Globalización, subcontratación y desregulación laboral. En: Globalización, Apertura Económica y Relaciones Industriales en América Latina. Bogota, D.C: Editorial Centro de Estudios Sociales CES Facultad de Ciencias Humanas Universidad Nacional de Colombia, 1999.

------. Una mirada sociológica al *outsourcing*: las tendencias de la flexibilidad externa e interna y la empresa red en el capitalismo contemporáneo. Ponencia en Seminario regional ACRIP Caldas. Abril 2003.

URREA GIRALDO, Fernando. La lógica de la subcontratación en las relaciones laborales contemporáneas: el revivalismo del capitalismo salvaje o desregulado, vía de flexibilización de los procesos de trabajo en un contexto de mundialización de las economías. 2001

VALERO J. Edgar A. Subcontratación y flexibilidad en la industria colombiana. Escuela de Administración de Negocios. Documento. 1997.

------. Subcontratación, reestructuración empresarial y efectos laborales en la industria. En: Globalización, Apertura Económica y Relaciones Industriales en América Latina. Bogota, D.C: Editorial Centro de Estudios Sociales CES Facultad de Ciencias Humanas Universidad Nacional de Colombia, 1999.

#### **INTERNET**

CORTES, Rocío. Legalidad en el *outsourcing* de personal. En: [www.amen.com.mx/proynum/99/sep/habra2/htm](http://www.amen.com.mx/proynum/99/sep/habra2/htm) 1999

CUARTANGO, Gonzalo Óscar. Reformular las teorías del Derecho del trabajo? En: [www.observa.com.uy/eluruguay/economía/lservicios.html](http://www.observa.com.uy/eluruguay/economía/lservicios.html) 2000

DELGUE, Juan. *Outsourcing*. En: [www.relabor.fdeer.edu.uy/raso2.htm](http://www.relabor.fdeer.edu.uy/raso2.htm) 2001

DOCUMENTE TECNHNOLOGIES S.R.I. Algunas reflexiones sobre el *outsourcing*. En: [www.doctec.com.or](http://www.doctec.com.or) 2000

El *outsourcing* como herramienta competitiva en el mundo empresarial. En: [www.unamosapuntos.com/code2/tesisirh5.html](http://www.unamosapuntos.com/code2/tesisirh5.html) 2001

GARAY, Luis Jorge. La desactivación productiva. En: [www.iigov.org/dhial/dh05/dhial06.htm](http://www.iigov.org/dhial/dh05/dhial06.htm) 2001

GARCIA L., Francisco; MAREO L., Bartolomé y otros. La capacidad de innovación como intangible empresarial: Una aproximación a través de la gestión del conocimiento. En: [www.revistaespacios.com/a99v20n03/60992003.html](http://www.revistaespacios.com/a99v20n03/60992003.html)·2 2003

HUENEKE, Terry A. Entrevista. El papel crítico del *outsourcing* para alcanzar la competitividad a nivel mundial. En: [www.amen.com.mx/proynum/99/sep/habra2/htm](http://www.amen.com.mx/proynum/99/sep/habra2/htm) 1999

JASSO VILLAZUL, Javier. La competitividad empresarial: Intensidad patentadora y de mercado. En: [www.revistaespacios.com/a97v18n01/21971801.html](http://www.revistaespacios.com/a97v18n01/21971801.html) 1999

MORCILLO, Patricio. Competitividad empresarial: La basa del oficio. En: [www.itu.int/itudoc/itu\\_d/hrdqpub/hrdq/hrdq88/80563\\_es.html](http://www.itu.int/itudoc/itu_d/hrdqpub/hrdq/hrdq88/80563_es.html) 2000

PATRÓN LAGO, Pedro. Teoría y práctica del *outsourcing*. En: [www.sisteicom.com/ppatroni/outsourcing.htm](http://www.sisteicom.com/ppatroni/outsourcing.htm) 1995

PORTER, Michael. Las estrategias competitivas genéricas. En: [www.3w3search.com/edu/merc/es/GMerc057.htm](http://www.3w3search.com/edu/merc/es/GMerc057.htm) 2000

PRADILLA COBOS, Emilio. Reindustrialización o tercerización? En: [www.jornada.umam.mx/2001/sep01/010905/043al\\_cap.html](http://www.jornada.umam.mx/2001/sep01/010905/043al_cap.html) 2001

RASO STRASSMANN, Paul. *Outsourcing*: un juego para perdedores? En: [www.pcazau.galeon.com/resps\\_ulri.htm](http://www.pcazau.galeon.com/resps_ulri.htm) 2000

SÁNCHEZ PIMENTEL, Guillermo. Comentarios para una cultura de *outsourcing*. En: [www.amen.com.mx/proynum/99/sep/habra2/htm](http://www.amen.com.mx/proynum/99/sep/habra2/htm) 1.999

Significado espacial de la tercerización económica. En: [www.lafacu.com/apuntes/economía/geopolítica/default.htm](http://www.lafacu.com/apuntes/economía/geopolítica/default.htm) 2000

STOLOVICH, Luis. La tercerización. En: [www.clacso.org](http://www.clacso.org) Biblioteca Virtual. Sala de lectura 2000

Tendencias de los indicadores del mercado de trabajo. En: [www.oit.or.cr/oit/papers/pondes.shtml](http://www.oit.or.cr/oit/papers/pondes.shtml) 2000

TORO, Rodolfo. Modernización tecnológica y productiva: su impacto en la empresa chilena y en las nuevas formas de organizar el trabajo. En: [www.la\\_gola.com/bola9907.htm](http://www.la_gola.com/bola9907.htm) 2001.

VARGAS ZÚÑIGA, Fernando. La formación basada en competencias en América Latina. En: [www.ilo.org/public/spanish/región/ampro/cinterfor/temas/complab/event/reali/i/iv](http://www.ilo.org/public/spanish/región/ampro/cinterfor/temas/complab/event/reali/i/iv)

## ANEXO A. ENCUESTA GERENTES TALENTO HUMANO Y DE PRODUCCIÓN

Fecha:	Encuesta N°		
Empresa:			
Nombre encuestado:			
Cargo:			

1.	La razón por la cual la empresa utiliza el <i>outsourcing</i> de mano de obra es:			
	Por ser una practica gerencial actual	<input type="checkbox"/>		
	Porque soporta la estrategia competitiva de la empresa	<input type="checkbox"/>		
	Como un enfoque alternativo para las relaciones laborales	<input type="checkbox"/>		
	Por imitación de la competencia	<input type="checkbox"/>		
	Ninguna de las anteriores	<input type="checkbox"/>		
	Otra	<input type="checkbox"/>		
	¿Cuál?			
2.	El <i>outsourcing</i> de mano de obra existente en la empresa, permite:			
	Reducir los costos de operación	<input type="checkbox"/>		
	Presentar costos más bajos que la competencia	<input type="checkbox"/>		
	Tener un mayor control de los costos	<input type="checkbox"/>		
	Todas las anteriores	<input type="checkbox"/>		
	Ninguna de las anteriores	<input type="checkbox"/>		
3.	En caso que el <i>outsourcing</i> de mano de obra contribuya a reducir los costos en la empresa, en cuales de los siguientes aspectos es más significativo (calificando cada uno de ellos de 1 a 5, siendo 5 donde mayor reducción de costos se presenta y 1 donde es menor)			
	a. Investigación y desarrollo	<input type="checkbox"/>		
	b. Fuerza de ventas	<input type="checkbox"/>		
	c. Producción	<input type="checkbox"/>		
	d. Personal administrativo	<input type="checkbox"/>		
	e. Personal de apoyo o <i>staff</i>	<input type="checkbox"/>		
	f. Calidad	<input type="checkbox"/>		
	g. Publicidad	<input type="checkbox"/>		
4.	Considera que la contribución del <i>outsourcing</i> de mano de obra con relación a los siguientes aspectos, es:			
	Aspecto	Alta	Media	Baja
	Incrementar el volumen de ventas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Logro de utilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Incremento de las utilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Obtener utilidades por encima del promedio de la competencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	El <i>outsourcing</i> de mano de obra le facilita a la empresa:			
	a. La rápida adaptación del sistema productivo a las exigencias del cliente	<input type="checkbox"/>		
	b. La concentración y mejoramiento del servicio al cliente	<input type="checkbox"/>		
	c. La comodidad operativa de los procesos de apoyo	<input type="checkbox"/>		
	d. Mayor flexibilidad de los productos	<input type="checkbox"/>		
	e. Reducción del mantenimiento	<input type="checkbox"/>		
	f. Reorientación u optimización de recursos para la investigación y desarrollo de productos	<input type="checkbox"/>		
	g. Diferenciar los productos de los de la competencia	<input type="checkbox"/>		

	h. Modificar la calidad del producto		<input type="checkbox"/>	
	i. Todas las anteriores		<input type="checkbox"/>	
	j. Ninguna de las anteriores		<input type="checkbox"/>	
6.	Frente a los aspectos marcados en la pregunta número 5, en qué medida incide el <i>outsourcing</i> de mano de obra.			
	Aspectos	Alta	Media	Baja
	a. La rápida adaptación del sistema productivo a las exigencias del cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	b. La concentración y mejoramiento del servicio al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	c. La comodidad operativa de los procesos de apoyo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	d. Mayor flexibilidad de los productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	e. Reducción del mantenimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	f. Reorientación u optimización de recursos para la investigación y desarrollo de productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	g. Diferenciar los productos de los de la competencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	h. Modificar la calidad del producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	El <i>outsourcing</i> de mano de obra constituye un soporte para que la empresa:			
	a. Se concentre específicamente en determinados clientes		<input type="checkbox"/>	
	b. Se focalice en una línea de producto		<input type="checkbox"/>	
	c. Se enfoque en un mercado particular		<input type="checkbox"/>	
	d. Cuenten con recursos y capacidades que antes no poseía para satisfacer un mercado-meta		<input type="checkbox"/>	
8.	Sobre su respuesta número 7, proceda a establecer la incidencia del <i>outsourcing</i> de mano de obra:			
	Aspectos	Alta	Media	Baja
	Se concentre específicamente en determinados clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Se focalice en una línea de producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Se enfoque en un mercado particular	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Cuenten con recursos y capacidades que antes no poseía para satisfacer un mercado-meta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	El <i>outsourcing</i> de mano de obra que utiliza la empresa responde prioritariamente a cuál de las siguientes estrategias competitivas de la organización:			
	a. Liderazgo en costos totales bajos		<input type="checkbox"/>	
	b. Diferenciación del producto en el mercado		<input type="checkbox"/>	
	c. Segmento de mercado específico (enfoque)		<input type="checkbox"/>	
	d. Otra		<input type="checkbox"/>	
	¿Cuál?			
10.	Comparativamente, califique cuál era el estilo de dirección más frecuente antes y después del <i>outsourcing</i> de mano de obra (marcando 3 para el estilo más frecuente, 2 para el que le sigue y 1 para el menos frecuente)			
	Sin <i>outsourcing</i>	Estilo de dirección	Con <i>outsourcing</i>	
	<input type="checkbox"/>	Orientado a la operación	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	Orientado al cliente	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	Orientado a la innovación	<input type="checkbox"/>	
11.	Comparativamente, establezca la importancia que usted le da a las siguientes funciones que ejerce el jefe (siendo 1 sin importancia, 2 poco importante, 3 importante, 4 muy importante)			
	Sin <i>outsourcing</i>	Funciones	Con <i>outsourcing</i>	
	<input type="checkbox"/>	Liderar procesos de análisis de operaciones	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	Sistema de indicadores y medición constante	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	Sistema de control fuerte y jerárquico	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	Creatividad e innovación	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	Orientación al riesgo	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	Liderar procesos de investigación y desarrollo	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	Carisma	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	Orientación a las relaciones sociales y humanas	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	Mentalidad y condiciones de servicio al cliente	<input type="checkbox"/>	

12.	Establezca comparativamente con qué frecuencia varía el estilo de dirección de los jefes por el uso del <i>outsourcing</i> de mano de obra, (siendo 1 rara vez, 2 algunas veces, 3 siempre)		
	Sin <i>outsourcing</i>	Aspectos	Con <i>outsourcing</i>
	<input type="checkbox"/>	Análisis de operaciones	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Uso de indicadores y medición constante	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Alta supervisión	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Creatividad e innovación	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Asumir riesgos	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Investigación y desarrollo	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Carisma	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Relaciones sociales y humanas	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Trato respetuoso y satisfacción del cliente	<input type="checkbox"/>
13	Como consecuencia del <i>outsourcing</i> de mano de obra, en qué forma se han modificado las siguientes dimensiones del clima organizacional, marcando una x en la casilla respectiva de cada fila que mejor describa la situación:		
	La frecuencia, intensidad y calidad del trato recíproco entre pares, compañeros y jefes ha disminuido <input type="checkbox"/>	La frecuencia, intensidad y calidad del trato recíproco entre pares, compañeros y jefes permanece igual <input type="checkbox"/>	La frecuencia, intensidad y calidad del trato recíproco entre pares, compañeros y jefes se ha incrementado <input type="checkbox"/>
	Rara vez se percibe una atmósfera y un trato respetuoso entre el personal de la organización <input type="checkbox"/>	En ocasiones se percibe una atmósfera y un trato respetuoso entre el personal de la organización <input type="checkbox"/>	Casi siempre se percibe una atmósfera y un trato respetuoso entre el personal de la organización <input type="checkbox"/>
	La ayuda mutua y el apoyo entre el personal que conforma la organización es poco frecuente <input type="checkbox"/>	La ayuda mutua y el apoyo entre el personal que conforma la organización aparece con alguna frecuencia <input type="checkbox"/>	La ayuda mutua y el apoyo entre el personal que conforma la organización es muy frecuente <input type="checkbox"/>
	Se percibe una reducción en el cumplimiento o el esfuerzo adicional de los empleados <input type="checkbox"/>	El cumplimiento o el esfuerzo adicional de los empleados permanece igual <input type="checkbox"/>	Se percibe un incremento en el cumplimiento o el esfuerzo adicional de los empleados <input type="checkbox"/>
14.	Cómo se afectan los tipos de compromiso organizacional con la aplicación del <i>outsourcing</i> de mano de obra, siguiendo una escala descendente, donde 5 es el más afectado y 1 el menos afectado:		
	a. Compromiso con la tarea		<input type="checkbox"/>
	b. Compromiso con el grupo de trabajo		<input type="checkbox"/>
	c. Compromiso con la autoridad organizacional		<input type="checkbox"/>
	d. Compromiso con los objetivos y metas institucionales		<input type="checkbox"/>
	e. Compromiso con la organización		<input type="checkbox"/>
15.	Como consecuencia del <i>outsourcing</i> de mano de obra, de qué manera se modifican los diferentes tipos de compromiso organizacional, marcando una x en la casilla respectiva de cada fila que mejor describa la situación:		
	El grado en que la persona se compromete con su trabajo, la realización de sus tareas, y le da importancia al trabajo que tiene con relación a su vida, disminuye <input type="checkbox"/>	El grado en que la persona se compromete con su trabajo, la realización de sus tareas, y le da importancia al trabajo que tiene con relación a su vida, permanece igual <input type="checkbox"/>	El grado en que la persona se compromete con su trabajo, la realización de sus tareas, y le da importancia al trabajo que tiene con relación a su vida, incrementa <input type="checkbox"/>
	El grado de disposición hacia el trabajo en equipo, se reduce <input type="checkbox"/>	El grado de disposición hacia el trabajo en equipo, no se altera <input type="checkbox"/>	El grado de disposición hacia el trabajo en equipo, se aumenta <input type="checkbox"/>
	El cumplimiento y la adhesión a las normas y patrones colectivos de la empresa, se reducen <input type="checkbox"/>	El cumplimiento y la adhesión a las normas y patrones colectivos de la empresa, no se altera <input type="checkbox"/>	El cumplimiento y la adhesión a las normas y patrones colectivos de la empresa, se aumenta <input type="checkbox"/>
	El grado de acatamiento de las normas y la disposición de	El grado de acatamiento de las normas y la disposición de	El grado de acatamiento de las normas y la disposición de

respetar la autoridad formal, rara vez se presenta <input type="checkbox"/>	respetar la autoridad formal, se presenta en ocasiones <input type="checkbox"/>	respetar la autoridad formal, casi siempre se presenta <input type="checkbox"/>
Rara vez se presenta la disposición a actuar en concordancia con la visión, misión y estrategias organizacionales <input type="checkbox"/>	Algunas veces se presenta la disposición a actuar en concordancia con la visión, misión y estrategias organizacionales <input type="checkbox"/>	Con mucha frecuencia se presenta la disposición a actuar en concordancia con la visión, misión y estrategias organizacionales <input type="checkbox"/>
El grado de interés hacia el trabajo, se reduce <input type="checkbox"/>	El grado de interés hacia el trabajo, permanece igual <input type="checkbox"/>	El grado de interés hacia el trabajo se incrementa <input type="checkbox"/>
El grado de interés hacia la empresa en forma total, se reduce <input type="checkbox"/>	El grado de interés hacia la empresa en forma total, permanece igual <input type="checkbox"/>	El grado de interés hacia la empresa en forma total, se incrementa <input type="checkbox"/>

## ANEXO B. ENCUESTA PARA TRABAJADORES QUE HAN SIDO CONTRATADOS POR *OUTSOURCING* DE MANO DE OBRA

Fecha:	Encuesta N°		
Empresa:			
Encuestador:	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	

1.	De las siguientes opciones, cuáles considera usted son las razones que tiene la empresa para utilizar el <i>outsourcing</i> de mano de obra:			
	Por ser una forma de administrar la empresa.	<input type="checkbox"/>		
	Porque quiere permanecer en el mercado	<input type="checkbox"/>		
	Porque es una manera diferente de relacionarse con los trabajadores	<input type="checkbox"/>		
	Por imitación de la competencia	<input type="checkbox"/>		
	Ninguna de las anteriores	<input type="checkbox"/>		
	Otra	<input type="checkbox"/>		
	¿Cuál?			
2.	En su concepto, el <i>outsourcing</i> de mano de obra existente en la empresa, le permite a ésta:			
	Reducir los costos de operación	<input type="checkbox"/>		
	Presentar costos más bajos que la competencia	<input type="checkbox"/>		
	Tener un mayor control de los costos	<input type="checkbox"/>		
	Todas las anteriores	<input type="checkbox"/>		
	Ninguna de las anteriores	<input type="checkbox"/>		
3.	En caso que el <i>outsourcing</i> de mano de obra contribuya a reducir los costos en la empresa, en cual de los siguientes aspectos es más significativo (calificando cada uno de ellos de 1 a 5, siendo 5 el mayor y 1 el menor)			
	a. Investigación y desarrollo	<input type="checkbox"/>		
	b. Fuerza de ventas	<input type="checkbox"/>		
	c. Producción	<input type="checkbox"/>		
	d. Personal administrativo	<input type="checkbox"/>		
	e. Personal de apoyo o <i>staff</i>	<input type="checkbox"/>		
	f. Calidad	<input type="checkbox"/>		
	g. Publicidad	<input type="checkbox"/>		
4.	Determine si la contribución del <i>outsourcing</i> de mano de obra con relación a los siguientes aspectos es baja, media o alta:			
	Aspecto	Alta	Media	Baja
	El aumento del volumen de ventas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	El logro de utilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	El aumento de las ganancias de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Se gana más que la competencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	En su opinión, el <i>outsourcing</i> de mano de obra le facilita a la empresa:			
	a. La rápida adaptación de la producción a las exigencias del cliente	<input type="checkbox"/>		
	b. La concentración y mejoramiento del servicio al cliente	<input type="checkbox"/>		
	c. Agilizar las funciones administrativas	<input type="checkbox"/>		
	d. Los productos fácilmente se modifican	<input type="checkbox"/>		
	e. Reducción del mantenimiento	<input type="checkbox"/>		
	f. Ahorrar dinero para la investigación y desarrollo de productos	<input type="checkbox"/>		
	g. Diferenciar los productos de los de la competencia	<input type="checkbox"/>		

	h. Modificar la calidad del producto		<input type="checkbox"/>	
	i. Todas las anteriores		<input type="checkbox"/>	
	j. Ninguna de las anteriores		<input type="checkbox"/>	
6.	Frente a los aspectos marcados en la pregunta número 5, en qué medida cree usted incide el <i>outsourcing</i> de mano de obra			
	Aspecto	Alta	Media	Baja
	a. La rápida adaptación de la producción a las exigencias del cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	b. La concentración y mejoramiento del servicio al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	c. Agilizar las funciones administrativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	d. Los productos fácilmente se modifican	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	e. Reducción del mantenimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	f. Ahorrar dinero para la investigación y desarrollo de productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	g. Diferenciar los productos de los de la competencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	h. Modificar la calidad del producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	En su concepto, el <i>outsourcing</i> de mano de obra sirve para que la empresa:			
	a. Se concentre en determinados clientes		<input type="checkbox"/>	
	b. Trabaje exclusivamente en una línea de producto		<input type="checkbox"/>	
	c. Venda únicamente a un mercado específico		<input type="checkbox"/>	
	d. Cuente con recursos para satisfacer un mercado específico		<input type="checkbox"/>	
8.	Sobre su respuesta número 7, establezca según su opinión, en términos alta, media y baja, la incidencia del <i>outsourcing</i> de mano de obra en las siguientes estrategias de la empresa:			
	Estrategia	Alta	Media	Baja
	a. Concentrarse en determinados clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	b. Trabaje exclusivamente en una línea de producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	c. Venda únicamente a un mercado específico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	d. Cuente con recursos para satisfacer un mercado específico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	En su opinión, el <i>outsourcing</i> de mano de obra que utiliza la empresa lo hace para:			
	a. Tener un liderazgo en costos		<input type="checkbox"/>	
	b. Tener un producto diferente en el mercado		<input type="checkbox"/>	
	c. Producirle a un mercado específico		<input type="checkbox"/>	
	d. Otra		<input type="checkbox"/>	
	¿Cuál?			
10.	Con la aplicación del <i>outsourcing</i> de mano de obra, usted ha visto que su jefe se orienta más a (señale con una x):			
	a. Revisar los procesos de producción		<input type="checkbox"/>	
	b. Responder a las necesidades del cliente		<input type="checkbox"/>	
	c. Inventar y realizar cambios		<input type="checkbox"/>	
11.	Señale con una x cómo ha variado la orientación de su jefe en los aspectos antes señalados con la aplicación del <i>outsourcing</i> de mano de obra:			
	Aspecto	Mucho	Poco	Nada
	Revisar los procesos de producción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Responder a las necesidades del cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Inventar y realizar cambios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Comparativamente, establezca la importancia que usted cree su jefe le da a las siguientes funciones que ejerce, siendo 1 sin importancia, 2 poco importante, 3 importante, 4 muy importante			
	Sin <i>outsourcing</i>	Funciones	Con <i>outsourcing</i>	
	<input type="checkbox"/>	Revisar las operaciones o funciones del proceso productivo.	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	Medir constantemente lo que se produce y se hace.	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	Controlar fuertemente tanto la producción como las funciones de cada uno de los trabajadores ejerce.	<input type="checkbox"/>	

	<input type="checkbox"/>	Inventar cosas nuevas, ya sea en el proceso de producción o en el producto.	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	Asumir nuevos retos y riesgos.	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	Investigar nuevas formas de hacer las cosas o los productos.	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	Ser más cálido y querido con las personas	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	Tratar mejor a las personas y preocuparse por ellas.	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	Mejorar la atención al cliente.	<input type="checkbox"/>	
13.	Comparativamente, establezca el tiempo que usted cree su Jefe le dedica a las siguientes funciones que ejerce, siendo 1 rara vez le dedica tiempo, 2 algunas veces le dedica tiempo, 3 siempre le dedica tiempo.			
	Sin <i>outsourcing</i>	Funciones	Con <i>outsourcing</i>	
	<input type="checkbox"/>	Revisar las operaciones o funciones del proceso productivo.	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	Medir constantemente lo que se produce y se hace.	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	Controlar fuertemente tanto la producción como las funciones que cada uno de los trabajadores ejerce.	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	Inventar cosas nuevas, ya sea en el proceso de producción o en el producto.	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	Asumir nuevos retos y riesgos.	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	Investigar nuevas formas de hacer las cosas o los productos.	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	Ser más cálido y querido por las personas	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	Tratar mejor a las personas y preocuparse por ellas.	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	Mejorar la atención al cliente.	<input type="checkbox"/>	
14.	Con la aplicación del <i>outsourcing</i> de mano de obra, usted siente que en la empresa... Responda con una X en la casilla de la fila que mejor describa su opinión:			
	La forma en que se tratan los compañeros ha disminuido <input type="checkbox"/>	La forma en que se tratan los compañeros permanece igual <input type="checkbox"/>	La forma en que se tratan los compañeros ha incrementado <input type="checkbox"/>	
	La forma en que los Jefes tratan a los empleados ha disminuido <input type="checkbox"/>	La forma en que los Jefes tratan a los empleados ha permanece igual <input type="checkbox"/>	La forma en que los Jefes tratan a los empleados ha incrementado <input type="checkbox"/>	
	Rara vez se da un trato respetuoso entre el personal de la empresa <input type="checkbox"/>	En ocasiones se da un trato respetuoso entre el personal de la empresa <input type="checkbox"/>	Casi siempre se da un trato respetuoso entre el personal de la empresa <input type="checkbox"/>	
	La ayuda y el apoyo entre el personal que conforma la empresa es poco frecuente <input type="checkbox"/>	La ayuda y el apoyo entre el personal que conforma la empresa se da con alguna frecuencia <input type="checkbox"/>	La ayuda y el apoyo entre el personal que conforma la empresa es muy frecuente <input type="checkbox"/>	
	El cumplimiento en las funciones de los empleados ha disminuido <input type="checkbox"/>	El cumplimiento en las funciones de los empleados permanece igual <input type="checkbox"/>	El cumplimiento en las funciones de los empleados ha aumentado <input type="checkbox"/>	
15.	Usted siente que con la aplicación del <i>outsourcing</i> de mano de obra, los siguientes aspectos han:			
	Aspectos	Disminuido	Permanecido igual	Aumentado
	El compromiso de sus compañeros con las funciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	El compromiso de sus compañeros con el grupo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	El compromiso con el jefe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	El compromiso de todo el personal con los objetivos, y metas de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	El compromiso de todo el personal con la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Cómo la aplicación del <i>outsourcing</i> de mano de obra, usted siente que los siguientes aspectos han:			
	Aspectos	Disminuido	Permanecido igual	Aumentado
	El cumplimiento de las funciones de los compañeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	La importancia del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	El trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	El cumplimiento de las normas de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	El respeto hacia el jefe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	El trabajar por la misión y visión de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	El interés hacia la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>