



**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS  
Y TECNOLOGÍA**

**PROYECTO  
(MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS-  
ENFASIS RECURSOS HUMANOS)**

**ISABEL A. ABARCA SOLÍS  
SETIEMBRE 30, 2005**



---

---

## **INDICE**

	<b>PAGINA</b>
<i>Justificación</i> .....	3
<i>Introducción</i> .....	4
<i>Objetivo general y específicos</i> .....	5
<i>Objetivo general de solución</i> .....	6
<i>Parte I: Conceptualización</i> .....	7
<i>Outsourcing como alternativa</i> .....	10
<i>Resultados del proceso</i> .....	12
<i>Qué motiva a las empresas a adoptar el modelo de outsourcing?</i> .....	13
<i>Implementando el outsourcing</i> .....	16
<i>Fases de la operación</i> .....	17
<i>Cómo medimos su rendimiento?</i> .....	17
<i>Parte II: Globalización</i> .....	18
<i>Anexo I: Mapa conceptual</i> .....	21
<i>Anexo II</i> .....	22
<i>Citas Bibliográficas</i> .....	23
<i>Bibliografía utilizada</i> .....	24

## **JUSTIFICACIÓN**

El problema de investigación será abordado desde una perspectiva de investigación de campo en empresas costarricenses que utilicen el modelo de contratación de personal por outsourcing. Mantiene su fundamento en la importancia de lograr efectividad y satisfacción en todo proceso de Recursos Humanos que se lleve a cabo.

La investigación se enfocará en analizar los tres actores que intervienen en este proceso: las empresas que contratan este tipo de servicio, las empresas que brindan el servicio de outsourcing y el personal que es contratado bajo esta modalidad. La finalidad es poder identificar aquellos factores de riesgo que estén impidiendo en alguna forma, el buen manejo de esta herramienta por parte de los Departamentos de Recursos Humanos y a su vez, utilizando benchmarking, determinar en qué forma ha afectado a las operaciones de las empresas, la implantación del outsourcing y el rumbo que ha tomado dentro del proceso operativo y gerencial de las organizaciones.



## INTRODUCCIÓN

La presente investigación desea brindar al lector una fácil comprensión sobre un fenómeno poco conocido en el ámbito laboral, pero a su vez, una de las herramientas más utilizadas por las empresas a nivel mundial, para efectos de contratación de servicios, como lo es el **outsourcing**.

Este modelo se empezó a gestar hace bastantes años, pero el desconocimiento en cuanto a su forma y contenido es muy grande. Cuando tomé la decisión de investigar acerca de este fenómeno, no lo hice con la intención de realizar una tesis más, necesaria para optar por un grado de maestría, sino poder aportar información valiosa para los departamentos de Recursos Humanos y/o contrataciones, en cuanto a este tema.

**“Análisis del servicio de outsourcing de Recursos Humanos adoptado por las empresas en Costa Rica”.**

Bajo esta perspectiva, cada uno de ustedes tendrá la oportunidad de tener mayores referencias en cuanto a los riesgos y ventajas implícitos en este modelo, el cual será reflejado en un entorno de globalización.

Asimismo, conoceremos la faceta del outsourcing como nueva alternativa como instrumento en el área de Recursos Humanos, que de conocerse a fondo e implementarse correctamente, puede proporcionar muchos beneficios a las organizaciones.

Sin embargo, si por el contrario, es una herramienta que se utiliza en forma indiscriminada y negligente, puede acarrear una serie de problemas tales como gastos excesivos, falta de personal, incremento en procesos operativos, pérdida de liderazgo, entre otros.

El lector podrá encontrarse con un panorama global sobre su historia, características, ventajas y desventajas, diferentes servicios, y a través de una investigación de campo bien dirigida, ofrecer una perspectiva de cómo ha evolucionado en el ámbito laboral costarricense.

**Por ello se plantea el siguiente problema de investigación y sus objetivos generales de diagnóstico y solución**, con sus respectivos objetivos específicos:

**¿Cómo incrementar los niveles de efectividad y satisfacción en los tres actores que conforman el modelo de outsourcing de recursos humanos: empresas contratantes, empresas proveedores y los empleados contratados a través de este modelo?**

#### **OBJETIVO GENERAL DE DIAGNÓSTICO:**

1. Evaluar el grado de efectividad y satisfacción del outsourcing de recursos humanos en sus tres actores: empresas contratantes, empresas proveedoras de outsourcing y los empleados contratados a través de este modelo.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Analizar el modelo de contratación de outsourcing.
- Identificar los motivos que llevan a una empresa a adoptar el modelo de gestión administrativa de outsourcing.
- Determinar las ventajas y desventajas del modelo outsourcing y sus consecuencias en el ámbito laboral.

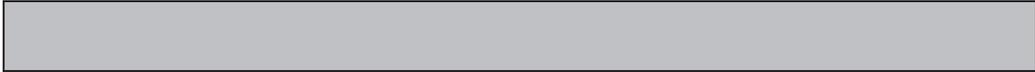
- Efectuar un análisis de la calidad de servicio de las empresas proveedoras de outsourcing de recurso humano.
- Comparar los diferentes procesos de implantación del outsourcing en las empresas contratantes y sus implicaciones.
- Determinar el porcentaje de empresas en Costa Rica que recurren al outsourcing.
- Evaluar el nivel de motivación y satisfacción de los empleados contratados a través del outsourcing.

### **OBJETIVO GENERAL DE SOLUCIÓN**

1. Diseñar una estrategia tendiente a aumentar los niveles de efectividad y satisfacción en los tres actores que conforman el outsourcing: empresas contratantes, empresas proveedoras del servicio y los empleados contratados a través de este modelo.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las necesidades de capacitación en el manejo de personal por outsourcing tanto de las empresas contratantes como proveedoras.
- Determinar los posibles factores de riesgo en la administración de personal por outsourcing.
- Comparar los diferentes climas organizacionales de las empresas contratantes del outsourcing.
- Idear un plan de motivación al personal contratado bajo la modalidad de outsourcing.



*“Una búsqueda comienza siempre con la Suerte del Principiante. Y termina siempre con la Prueba del Conquistador”*

*Paulo Coelho*

### Conceptualización

Hace dos años tuve la oportunidad de vivir un proceso nuevo en el área de Recursos Humanos, como lo fue el “outsourcing”. Un concepto completamente desconocido en aquel entonces en cuanto a su forma y contenido, para muchos especialistas en Recursos Humanos.

Desde entonces muchos cambios se han dado y ya dicho proceso ha tomado auge en forma vertiginosa en nuestras empresas.

Desde hace unos cinco años aproximadamente nos hemos encontrado con este fenómeno. Se ha tratado de darla una traducción adecuada con el fin de tropicalizar la palabra; sin embargo, hasta la fecha este modelo es conocido bajo su denominación original. El término outsourcing está compuesto por las palabras (out) “externa” y (source) “fuente”, utilizándose el sufijo *ing* que sugiere una acción continuada.

Se dice que el concepto de outsourcing empieza a darse a conocer en los años 70 enfocado específicamente hacia el área de tecnología de información. Las primeras empresas que implementaron dicho modelo fueron gigantes como Arthur Andersen, Price Waterhouse y otros. En 1998, el outsourcing alcanzó una cifra de negocio a nivel mundial de cien mil millones de dólares.

Una de las tantas definiciones que podemos encontrar al respecto, nos dice: “El outsourcing es un mecanismo gerencial por medio del cual se contratan en forma externa algunas funciones o procesos para que sean ejecutados por personal de empresas externas.

Se trata en realidad, de una asociación con proveedores externos para incrementar los niveles de eficiencia en el servicio y, a su vez, reducir los costos de operación en la empresa.”<sup>1</sup>

La definición anterior describe en forma rápida y concisa el objetivo de las empresas que adoptan este estilo de gestión de administración por outsourcing, con el fin de lograr un posicionamiento ventajoso dentro del competitivo mundo de los negocios.

El outsourcing busca resolver problemas funcionales y/o financieros a través de un panorama que abarca infraestructura, tecnología, recurso humano y proceso financiero en un contrato definido a largo plazo.

En sin duda, una de las alternativas de contratación más novedosas que se han dado en los últimos años, ya que el objetivo principal de las empresas es la reducción de gastos directos, basados en la subcontratación de servicios que no afectan la actividad principal de la empresa.

Aunque hasta hace tiempo el outsourcing era considerado una forma de reducir costos, se ha ido convirtiendo en una herramienta de crecimiento para muchas empresas; siempre y cuando se maneje en forma cuidadosa la información que se le brinde a la empresa proveedora.

---

Tal como se planteó el objetivo general de este trabajo, mi interés es evaluar el grado de efectividad y satisfacción del outsourcing de Recursos Humanos en sus tres actores: la empresa contratante, la empresa proveedora del servicio y los empleados que son contratados a través de esta última.

Para efectos de profundizar en el tema, señalaré las principales definiciones sobre lo que comprendemos por Efectividad y Satisfacción.

La Real Academia concede varias definiciones para la *Efectividad* “*Cualidad de efectivo: Real y verdadero, en oposición a lo quimérico, dudoso o nominal*”.

Es desde todo punto de vista un término complicado de resumir, que es *calidad de efectivo*, y el término *efectivo* tiene seis acepciones principales y tres complementarias; de ellas, la que más se ajusta al objetivo principal de este trabajo es la siguiente: “Real y verdadero, en oposición a lo quimérico, dudoso o nominal.” Por lo tanto, si una persona o una organización realiza cosas que

conduzcan a un efecto o una consecuencia real, verdadera y que no deja lugar a dudas, ha demostrado efectividad, sin otras consideraciones.

**EFFECTIVIDAD: Es la relación objetivos/resultados bajo condiciones reales:**

$$\text{Efectividad} = \frac{\text{Objetivos}}{\text{Resultados}}$$

Estos resultados son los que se obtienen bajo condiciones reales. El concepto de efectividad abordado con este tipo de enfoque económico significa que el propósito se ha logrado bajo las condiciones reales del lugar donde se llevó a cabo. Dicho de otra manera, cuando se llevan a la práctica acciones para lograr el propósito que previamente se alcanzó bajo condiciones ideales y éste se consigue bajo las condiciones reales existentes, los recursos puestos en función para ese fin fueron efectivos.

El otro término que definiremos es *Satisfacción, definido según la Real Academia como "Razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria"*.

Para efectos de esta investigación, la satisfacción es enfocada desde la perspectiva de alcanzar un resultado de la interacción de las percepciones versus las expectativas.

En un enfoque moderno de calidad son muy importantes: las metodologías utilizadas, su adecuado uso y el análisis e interpretación de los resultados.

No se logra impactar los resultados si no hay un adecuado desarrollo del ciclo de la calidad, el cual debe terminar en la solución de un problema o la reevaluación de una posibilidad de mejora. Utilizamos estrategias de cambio organizacional en algunas de estas etapas.

### **Outsourcing como alternativa**

La competencia que se da a nivel empresarial y que cada día va en aumento, ha sido provocada por los cambios dados a nivel mundial por efectos de la globalización y avance tecnológico.

Es aquí donde las organizaciones son atraídas por una serie de estrategias tales como reingeniería, calidad total, resizing, outsourcing, mercadotecnia, logística, etc.

Y también es el momento para las empresas de preguntarse, cuál estrategia sería la más conveniente de adoptar?, aunque haya funcionado en otras organizaciones, tenemos la seguridad de que nos acarrearía los mismos beneficios?, y qué tal los riesgos y costos que debemos enfrentar?

Son muchas las interrogantes que nos debemos de hacer para poder tomar la decisión correcta y reconocer el momento preciso para implantarla.

La mayoría de las investigaciones realizadas concuerdan en que se debe realizar primeramente un análisis interno de la organización: su misión y visión, objetivos, posicionamiento en el mercado, valores, dónde quiere estar posicionado a futuro, lo cual nos permitirá avanzar en una forma más sólida hacia nuestro cometido.

Jesús Escudero Macluf señala que “el futuro del outsourcing ya no es la reducción de los costos o el administrar la tecnología, sino la capacidad de mejorar el desempeño de la empresa.”<sup>2</sup>

Si realmente los plasmamos desde este punto, el objetivo de esta investigación nos estaría dando resultados interesantes para las organizaciones que necesiten, desde todo punto de vista, realizar un cambio de estrategia, o mejorar la existente. Básicamente se trata de una modalidad, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de “parte del negocio” o de un determinado servicio dentro de ella. La compañía delega el gerenciamiento y la operación de uno de sus procesos o

servicios a un prestador externo – outsourcer -, con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos.

Aquí tratamos un punto delicado del proceso y es que en cierta forma se transfiere los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el tema, que es lo que generalmente se espera que suceda.

Entre los servicios que podemos obtener a través de outsourcing encontramos:

1. Infraestructura computacional.
2. Operación de telecomunicaciones
3. Diseño de nuevas estructuras de servicios
4. Implantación y administración de redes
5. Administración de base de datos
6. Distribución de productos
7. Telemarketing
8. Coordinación de eventos
9. Recursos Humanos: Aplicaciones y consultorías (planillas, selección y capacitación de personal en áreas específicas como vigilancia, mantenimiento, mensajería, etc).

Son varios los elementos que han impulsado el proceso del outsourcing, muchos de los cuales son desarrollados con técnicas mundiales como: la reingeniería de procesos de negocios, reestructuración organizacional, benchmarking, que conducen a sociedades más reales, y un proceso de administración más flexible, fomentado y soportado por normas y reglamentaciones.

La reingeniería, es conocida como la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios, para lograr mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de desempeño como el costo, la calidad de servicio y la rapidez de los procesos.

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

La reingeniería ofrece a las compañías la oportunidad de considerar el outsourcing como una de las herramientas que pueden utilizar en este nuevo proceso. Los principios son acertados y sólidos, pero han sido pocos los proyectos de reingeniería que han resultado exitosos, debido a la resistencia interna en las empresas a ese gran cambio y de lenta asimilación. Por lo tanto, el outsourcing puede ser una ruta más fácil que la “reingeniería interna”. De hecho, los proveedores de este tipo de servicio, con frecuencia lograrán sus beneficios a través de la reingeniería de procesos para hacerlo más eficiente una vez que obtienen el contrato.

El desarrollo del outsourcing es el resultado inevitable de muchas presiones, nuevas y mayores, sobre la industria y sobre todos los recursos de un mundo en donde ya no se pueden permitir las exigencias reguladoras internas, ni múltiples niveles gerenciales. El proceso está siendo impulsado tanto por la demanda, al buscar la gerencia mejores formas y procesos ágiles de hacer el trabajo rutinario y asumir cada día más las cargas de trabajo de sus clientes.

### **Resultados del Proceso**

Principalmente encontramos que el outsourcing se ha implantado en compañías manufactureras, áreas de servicio, sector financiero y en diversas organizaciones en general.

En lo que se ha convertido una tendencia de crecimiento, muchas organizaciones están tomando la decisión estratégica de poner toda o parte de su función de sistemas en las manos de especialistas, permitiéndoles concentrarse en lo que mejor saben hacer – *maximizar el rendimiento, minimizando los costos*. Los bancos, empresas y organizaciones del sector público y privado han confiado toda o una parte de su informática, incluidas aplicaciones, hardware y personal, en el ámbito nacional e internacional.

En otros países, el outsourcing está considerado como benchmark y ya han mostrado lo que puede lograr este proceso que también es considerado como una privatización, para beneficiar a una economía y reducir la deuda nacional.

En la mayoría de las corporaciones a nivel mundial nos encontramos con que realizan algún tipo de outsourcing, en tanto que muchas otras tienen grandes programas de reingeniería y achicamiento.

La metodología del outsourcing es la incorporación de la buena práctica en la toma de decisiones gerenciales. Como toda buena decisión necesita estar sujeta a un proceso administrativo apropiado y no tomarse simplemente, como es el caso de muchas decisiones más sobre bases financieras o técnicas.

La metodología incluye los pasos sencillos de todo proceso administrativo como la evaluación, planeación y ejecución de un conjunto de decisiones. La metodología del outsourcing lo que hará es ayudar a planear y a fijar las expectativas e indicarle aquellas áreas donde se necesite conocimiento especializado para realizar las distintas actividades de la organización.

### **Qué motiva a las empresas a adoptar el modelo de outsourcing?**

Los cambios de las empresas a nivel mundial han acarreado nuevas formas de relaciones laborales. Por ejemplo, en Estados Unidos cada 8 de 10 empresas delegan diversas funciones a proveedores externos, teniendo como factor clave la confianza para el éxito del negocio. Definitivamente que el outsourcing está siendo aplicado ya no solo a los sistemas existentes de redes, comercio electrónico, atención de clientes, sino que se extiende a todos los procesos de negocios de la organización.

Las alianzas estratégicas están cada vez más atractivas en vista de la complejidad administrativa que confrontan las organizaciones.

Otro aspecto influyente es que la evolución constante de la percepción de Recurso Humano ha obligado a los departamentos de recursos humanos a ser líderes, innovadores, proactivos, y permanecer en constante involucramiento con los objetivos de la empresa, a través de su papel como socios del negocio. El departamento de Recursos Humanos debe convertirse en un centro estratégico y no ser visto como un centro de costo más para la organización.

De acuerdo a investigaciones realizadas, se considera que la primera razón para explicar la tendencia al outsourcing es el costo-eficiencia.

Como ya se ha mencionado, las técnicas modernas de gerenciamiento se han dirigido hacia una tercerización en el campo de servicios de personal.

Lo anterior consiste en que el personal de “outsourcer” (proveedor del servicio) no estará solamente desvinculado jurídicamente de la empresa contratante, sino que en la realidad dependerá funcionalmente de la empresa proveedora del servicio, aún cuando físicamente preste sus servicios dentro de las oficinas de la empresa usuaria.

Pero analicemos qué puede haber causado que este fenómeno haya incursionado como una nueva tendencia en el área de Recursos Humanos.

Rememoremos lo que ha sido a través de los años la evolución del recurso humano dentro de las organizaciones.

Tal como lo analiza Javier Uriz Urzainqui en su análisis “La era Post- Recursos Humanos”: Análisis de una encrucijada”, “.....durante los años 40, 50 y 60, lo que hoy conocemos como Recursos Humanos, se denominaba “Jefatura o Dirección de Personal”<sup>3</sup>

Su estructura específicamente estaba basada en modelos estadounidenses y europeos, de los cuales tienen sus raíces sus principales objetivos: administrar el personal, contrataciones y despidos, relaciones laborales, negociaciones de contratos colectivos, entre otros.

Durante los años 70 se da el proceso de transformación de ser un departamento de personal a uno de “Recursos Humanos”, naciendo gracias a los cambios organizacionales que se estaban dando y los nuevos desafíos que se presentaban cada vez con más auge.

Ya no bastaba con tener conocimientos en materia laboral, sino que se daban nuevas facetas, entre ellas mencionadas por Uriz en su análisis: “clima laboral, diseño de planes de sucesión, modernización de los sistemas retributivos, comunicación interna, la participación, motivación, calidad total, formación de los trabajadores, el desarrollo de competencias, etc.”<sup>4</sup>

El modelo de Recursos Humanos ha sobrevivido por casi 30 años, en los cuales ha evolucionado en forma vertiginosa y podríamos decir que su adaptabilidad a los nuevos retos, es lo que lo ha hecho importante y siempre punto de análisis de investigación por su complejidad.

Las grandes transnacionales entraron en un proceso de cambio donde los Recursos Humanos pasaron a formar parte de la estrategia de negocio.

La gestión de Recursos Humanos pasó a formar una alianza estratégica para el logro de los objetivos de la organización. Cada nuevo modelo gerencial conllevaría como punto focal la gestión de Recursos Humanos.

Se iniciaría una época de cambios radicales a nivel de administración de los recursos humanos, ya que se empieza a dar la reingeniería a nivel global, estrategias de motivación y compensación, servicio al cliente, maximización del tiempo, reducción de costos fijos, como nuevas alternativas para el mejoramiento del éxito empresarial.

Con estos cambios se da el despliegue fenomenal de la tecnología de punta, que vino a minimizar muchos procesos a nivel administrativo, productivo y gerencial de las empresas. Nos encontramos en esta faceta con el fenómeno de la globalización, que permite al entorno empresarial optar por una serie de alternativas para mejorar y desarrollar sus procesos.

Estamos transitando en un ambiente donde se pueden identificar tres aspectos claves que se diferencian por su importancia: la globalización, el permanente cambio de contexto y la valoración del conocimiento.

Como lo señala el Lic. Manuel Francisco Umaña Soto, especialista en Derecho: “las compañías recurren cada vez más al outsourcing para reducir sus planillas y cargas sociales; pero ¡atención!, asegúrense de que al contratar con terceros sean ellos, y no usted, el verdadero patrono.”<sup>5</sup>

Por otro lado, tenemos al MBA Federico Chavarría Volio, Managing Director, KPMG Consulting Ameritas quien mencionó en su artículo “*e-Administración de Recursos Humanos*” que “el objetivo último de la función de Recursos Humanos es tener una fuerza laboral de calidad, motivada, incentivada y comprometida con la organización, todo con el propósito de lograr los objetivos estratégicos de la empresa”.<sup>6</sup>

No le parece interesante al amigo lector estas dos perspectivas que se desprenden del uso de esta herramienta de Recursos Humanos?

Ya que lo mencionamos, definitivamente es nuestro punto de interés. Por un lado, tenemos que mantener a nuestro personal motivado, comprometido, con “la camiseta de la organización puesta” y por el otro, los cambios estratégicos actuales nos obligan a reducir costos en planillas y cargas sociales, esto generalmente como primera opción que se estima, lo que conlleva a luchar con un ambiente organizacional inseguro e insatisfecho, debido a las cantidades excesivas de despidos y cambios internos administrativos que se deben realizar.

Por ello, cuando tenemos alternativas que el mercado nos brinda, como lo es la contratación de servicios externos, que como lo había anotado anteriormente, su ventaja se refleja en la disminución en los niveles de costos y mayor eficiencia de operaciones, es cuando necesitamos estar seguros del terreno que pisamos, ya que esta modalidad gerencial conlleva un mecanismo de control mucho mayor y tenemos que estar seguros de poder manejarla.

### **Implementando el Outsourcing**

Una vez más retomamos el principal objetivo del outsourcing, de acuerdo a los conocedores en la materia, que consiste en la transferencia, puede ser total o parcial, de las responsabilidades operativas de un conjunto de servicios, supuestamente, *NO ESTRATÉGICOS*, a un proveedor externo; o sea, que es aplicable a aquellas actividades que no están dentro del negocio principal de la organización.

Tal como nos lo señala Joan Miró Bedós, Director de División TBK Gestión-Grupo Neca, “el outsourcing en sí mismo no es bueno ni malo, y puede ser apropiado o no según las circunstancias o estrategia escogida.... La habilidad particular de cada directivo/a o ejecutivo/a en la aplicación de esta herramienta- es lo que marcará la diferencia entre el posible éxito o fracaso de la misma”.<sup>7</sup>

Generalmente ha sido aplicado a servicios de vigilancia, mantenimiento de edificios, mensajerías, eventos especiales, entre otros; pero también, se ha abocado hacia puestos administrativos como secretarías, informáticos, auditores, etc.

### **Fases de la operación**

El proceso de outsourcing se caracteriza por las siguientes fases:

1. Auditoría integral que cubre el aspecto económico, operativo, jurídico y clima organizacional.
2. Diseño del modelo de outsourcing que se adapte a las necesidades de la organización.
3. Especificaciones y características.
4. Selección de empresas proveedora (socio).
5. Proceso de transición al nuevo modelo.
6. Proceso de control de los resultados.

### **Cómo medimos su rendimiento y beneficios?**

Muchos estudios de mercadotecnia concuerdan que la flexibilidad y la calidad del servicio pueden ser los parámetros más comunes que la empresa utilizan para medir la productividad del outsourcing.

Aunado a esto, el proceso de benchmarking es otra herramienta de gran valor agregado en la búsqueda de las mejores estrategias a seguir.



## **Globalización y sus efectos.**

La investigación de campo está enfocada a un ambiente globalizado que no podemos dejar de lado. Estamos transitando en un ambiente donde se pueden identificar tres aspectos claves, que se diferencian por su importancia: la globalización, el permanente cambio de contexto y la valoración del conocimiento. Uno de los principales aspectos que nos interesa trasladar a este contexto, es el impacto que representa la globalización en la búsqueda de unificar a los individuos dentro de una organización.

Como tantos investigadores nos han enunciado, el origen de la globalización se da en el proceso de internacionalización de la economía, en forma cada vez más creciente desde la Segunda Guerra Mundial, que conllevó a una mezcla de culturas y estilos de cada país.

Por lo tanto, se ha proyectado el concepto de globalización dentro de un marco económico político.

Entre los elementos que la definen están:

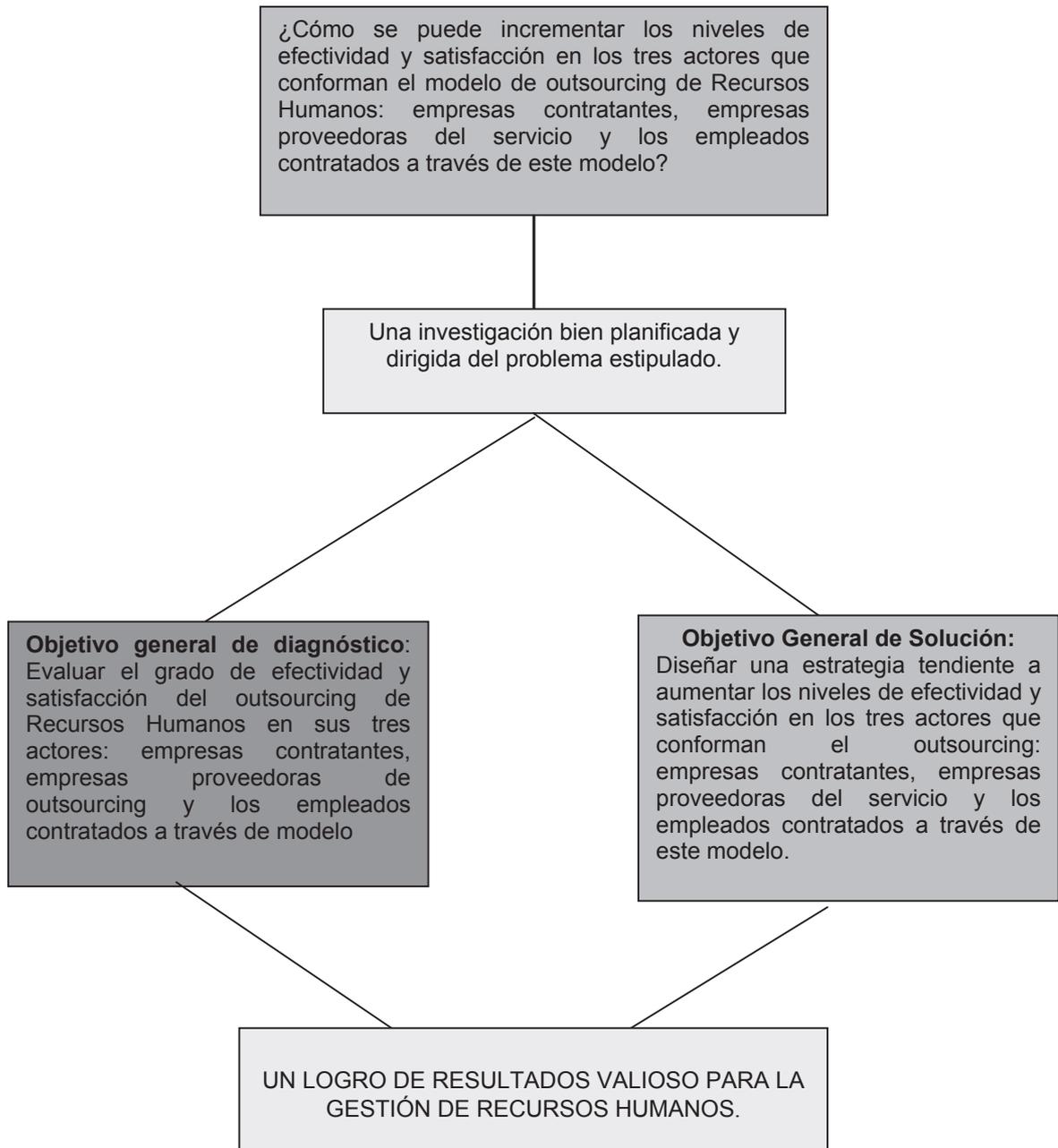
- La importancia del conocimiento.
- El crecimiento tecnológico.
- Aumento de corporaciones multinacionales.
- Unificación de mercados extranjeros.

En el campo de los Recursos Humanos, se comienzan a dar ciertas figuras como la de “ex patriado” o “aquellos ejecutivos dentro de una corporación, que debido a su labor exitosa, son enviados a sedes en otros países”. Esta figura es un ejemplo que conlleva un aprovechamiento de conocimiento como aprendizaje.

En el aspecto sociocultural, también encontramos efectos tales como: patrones diferentes de consumo, estilos de vida, resurgimientos de grupos étnicos, religiosos, culturales, abarcando también a los mercados mundiales.

# ***ANEXO I***

## MAPA CONCEPTUAL



# ANEXO II

Objetivo General de Diagnóstico	Objetivos Específicos	Entrevista Empresa Proveedora	Cuestionario Empresa Contratante	Análisis Documental	Observación
1. Evaluar el grado de efectividad y satisfacción del outsourcing de recursos humanos en sus tres actores: empresas contratantes, empresas proveedoras de outsourcing y los empleados contratados a través de este modelo.	1. Analizar el modelo de contratación de outsourcing	<p>¿Qué tipos de servicios de outsourcing ofrecen a sus clientes?</p> <p>¿Qué tipo de empresas generalmente utilizan los servicios de contratación por outsourcing?</p>		Revisión de las estipulaciones y cláusulas de los diferentes servicios de contratación de outsourcing. (documentos escritos)	
	2. Identificar los motivos que llevan a una empresa a adoptar el modelo de gestión administrativa de outsourcing.	<p>¿Qué motivó a su empresa a adoptar el modelo de outsourcing de RRHH?</p>	<p>↔</p> <p>¿Cuál de los siguientes aspectos motivó a la empresa a adoptar el modelo de outsourcing de RRHH?</p> <p><input type="checkbox"/> Reducción planilla (# de empleados reportados)</p> <p><input type="checkbox"/> Reducción costos (cargas sociales, salarios, horas extras, etc)</p> <p><input type="checkbox"/> Regulaciones de Casa Matriz</p> <p><input type="checkbox"/> Otro _____ Explicar _____</p> <p>¿Estaría de acuerdo en recomendar la implementación del modelo de contratación de servicios de recursos humanos por outsourcing a otras compañías?</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> De acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> En desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo</p>		<p>Visita a las empresas para observar el proceso administrativo de manejo de personal</p> <p>Guía:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones con el Depto. de RRHH</li> <li>• Recorridos por las áreas específicas de investigación.</li> <li>• Pláticas informales con los empleados contratados por outsourcing.</li> <li>• Reuniones grupales con los empleados contratados por outsourcing.</li> <li>• Aplicación de encuesta a los empleados.</li> </ul>
	3. Determinar las ventajas y desventajas del modelo outsourcing y sus consecuencias en el ámbito laboral.	¿Qué ventajas y desventajas se pueden encontrar en el modelo de contratación outsourcing?	<p>Clasifique de 1 a 10 (1 más importante) las siguientes características del modelo:</p> <p>a- Efectividad</p> <p>b- Logro de objetivos</p> <p>c- Riesgo laboral</p> <p>d- Relación laboral favorable</p> <p>e- Logro de buen clima laboral</p> <p>f- Capacitación en el proceso de manejo de personal por outsourcing</p> <p>g- Motivación de personal</p> <p>h- Productividad</p>		

### **Citas Bibliográficas**

- (1) Díaz-García, Gustavo\*. *Gestión de factor humano: Outsourcing ventaja competitiva o desventaja*, pag. 1 (\*Máster en Administración con énfasis en Recursos Humanos y Licenciado en Administración de Empresas. Profesor Licentiae Docendi y Miembro de la Corporación de Maestros del Colegio Iñigo de Loyola. Miembro del Jurado Examinador Interno de Pruebas de Grado para los Programas de Administración de Negocios y Recursos Humanos. Se ha desempeñado en Proceso de Factor Humano & Organización de Radiográfica Costarricense S.A.
- (2) Escudero Macluf, Jesús. *Outsourcing la Reingeniería de Procesos*, Xalapa, Veracruz, Volumen Especial No. Único.
- (3) Uriz Urzainqui. *La era "Post-Recursos Humanos"*. Análisis de una encrucijada. Página 1.
- (4) Ibid.
- (5) Umaña Soto, Manuel Francisco. *Contratando Servicios con Terceros*. Revista Gerente, año 2001. Página 28, 29, 30.
- (6) Chavarría Volio, Federico. e-Administración de Recursos Humanos. Revista Gerente. Año 2001. Página 71.
- (7) Miró Bedós Joan, Director de División de TBK Gestión-Grupo Neca.

## **BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA**

Goleman, Daniel – *Emotional Intelligence*, Bantam Book Publishing, 1996.

Soto Acosta, Willy, Ph. D., *La Globalización y sus Efectos Sociales*, Costa Rica 2000.

Toffler Alvin, *El Cambio del Poder*, Plaza y James Editores, S.A., Octubre 1992.

Umaña Soto, Manuel, *Contratando Servicios con Terceros*, Derecho Laboral, Revista Gerente, año 2001.

## **SITIOS INTERNET**

<http://www.fices.unsl.edu.ar/kairos/K7-02.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/lablobyrrhh.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admon.htm>

<http://pp.terra.com.mx/rjaguado/outsourc.html>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/mdorhasoc.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/nuevosescenariosrrhh.htm>

[www.masterdisseny.com/master-net/estudios/0004/002](http://www.masterdisseny.com/master-net/estudios/0004/002)

## **DICCIONARIOS**

Diccionario de la Lengua Española, Real Academia Española, Vigésima Primera Edición.