

***“Viabilidad y condiciones de un proceso de externalización de la gestión de formación y desarrollo del capital humano”***

**Manuel Rojas Vargas**

Resumen

El objetivo de esta investigación fue determinar si la externalización de la gestión de formación y desarrollo del capital humano de las organizaciones constituye un emprendimiento capaz de insertarse con éxito en la economía nacional y cuáles son algunas condiciones requeridas para ello. Los resultados obtenidos confirmaron la hipótesis. Un 90.2% de las empresas respondieron que existía desde un nivel medio a muy alto de externalizar la gestión de formación y desarrollo como parte de su estrategia de negocio. La principal motivación para llevar a cabo esta externalización obedece al interés por enfocarse en el eje central del negocio. Así mismo se identificaron aspectos de formación académica, herramientas tecnológicas, criterios de selección del proveedor, interés por las actividades de la gestión de formación y temáticas empresariales de mayor interés para un proceso de externalización de la gestión de formación y desarrollo.

Palabras claves: Formación/desarrollo, externalización, emprendimiento.

Abstract

The objective of this research was to determine whether outsourcing of management training and development of human capital is a venture capable of be inserted successfully on the national economy and which will be some of conditions required. The results confirmed the hypothesis. A 90.2% of companies responded that was from medium to very high average level of outsourcing the management of training and development as part of their business strategy. The main reason for performing outsourcing is due to the interest on focusing on the core business. It also identified areas of academic, technological tools, supplier selection criteria, interest in the activities of management training and business topics of greatest interest to an outsourcing of management training and development.

Key Word: Training / development, outsourcing, entrepreneurship.

## INTRODUCCIÓN

La descentralización de las grandes empresas, a raíz de la crisis económica mundial y la necesidad de mejorar la competitividad, ha dado espacio a una movilidad en el mercado laboral. En los últimos años se viene dando un incremento en el desplazamiento de ejecutivos especialistas que han pasado a configurarse como pequeños empresarios que brindan servicio “outsourcing” de procesos que las empresas requieren pero que no están íntimamente ligados al negocio central, esto impulsado por el hecho de que las empresas están dirigiendo sus esfuerzos a la naturaleza propia del negocio y prefieren la contratación a externos de procesos satélites, tales como transporte, distribución y otros mayormente en el área de servicios.

La externalización (“outsourcing”) de procesos financieros, contables, administrativos, de recursos humanos es una opción que más empresas usan en los tiempos actuales. En la gestión de recursos humanos, todas las áreas son susceptibles de ser sujeto de la externalización, y así se conocen de experiencias en selección y contratación, administración de planillas, administración de beneficios.

La hipótesis de esta investigación es que la Gestión de la Formación y Desarrollo del Capital Humano puede ser sujeta de externalización por parte de las organizaciones, dado las siguientes premisas:

- La Inversión en Formación y Desarrollo es un rubro que a toda organización le compete realizar, a fin mantener y desarrollar las competencias de su recurso humano para mantener e incrementar su nivel de competitividad.
- La Formación y Desarrollo del Capital Humano, requiere conocimientos y habilidades para una adecuada gestión de todas las etapas y actividades involucradas, no sólo en términos de determinación de las necesidades, sino también en aspectos de diseño, implementación y sobre todo seguimiento y medición de los resultados.
- Las organizaciones requieren maximizar el retorno de las inversiones que hacen en materia de Formación y Desarrollo y no deja de ser cierto que cada vez más los recursos financieros son menores.
- Cada vez más, los recursos tecnológicos facilitan no sólo la capacitación individual y colectiva, por ejemplo en el uso y desarrollo de los programas de e-

learning, sino también la gestión de otras etapas del proceso de formación y desarrollo.

-En la economía nacional existe gran cantidad de empresas que no cuentan con los recursos necesarios para gestionar de manera profesional todo lo relacionado con la Formación y Desarrollo del Capital Humano que poseen.

### **Descripción del problema y la hipótesis**

¿Puede el servicio de la externalización de la gestión de la formación y desarrollo del Capital Humano de las organizaciones, ser un emprendimiento capaz de insertarse con éxito en una economía nacional con cada vez mayor uso de las tecnologías y qué condiciones se requieren para ello?,

La hipótesis, para dar respuesta al problema de investigación planteado es: “El servicio de la externalización de la gestión de la formación y desarrollo del Capital Humano, es un emprendimiento capaz de insertarse con éxito en una economía nacional con cada vez mayor uso de las tecnologías”.

### **Objetivo General**

- ▶ Investigar si el servicio de externalización de la gestión de la formación y desarrollo del Capital Humano es un emprendimiento capaz de insertarse con éxito en una economía nacional, con cada vez mayor uso de las tecnologías.

### **Objetivos específicos**

- ▶ *Investigar el nivel de viabilidad de la externalización de la gestión en formación y desarrollo del Capital Humano como opción estratégica para las empresas, las motivaciones empresariales y los beneficios requeridos para ello.*
- ▶ *Identificar las actividades de la gestión de formación y desarrollo y las temáticas empresariales de mayor interés para una externalización.*

- ▶ *Identificar los criterios más importantes para la selección de un proveedor de externalización de la gestión de formación y desarrollo del Capital Humano.*
- ▶ *Identificar la formación académica y aspectos tecnológicos requeridos para la externalización de la gestión de formación y desarrollo del Capital Humano.*

## **CAPITULO II**

### **Marco teórico o conceptual**

#### **1-El Proceso de Formación y desarrollo**

##### **1.1-Antecedentes y Conceptos**

Hoy en día las empresas viven momentos cruciales en los que requiere mejorar sus ventajas competitivas para lograr sus resultados estratégicos. Se acepta que la empresa puede mejorar su ventaja competitiva a través de tres áreas: tecnología, los sistemas de trabajo y la calidad de su personal. De estas tres la calidad personal constituye la más difícil de imitar por la competencia, además de que personas mejor preparadas siempre estarán en mejor condición de hacer uso de la tecnología y de mejorar los sistemas de trabajo. OConnor y Seymour (1996) señalaron que "La capacidad de aprender más de prisa que la competencia quizás sea la única ventaja competitiva sostenible... Una organización en aprendizaje permanente, es aquella que reconoce la importancia las personas que la componen, fomenta su pleno desarrollo y crea un contexto en el que pueden aprender." (p. 22-23).

Diversos conceptos son usados para referirse a las acciones en torno a la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes por parte de los miembros de una organización, tales como: Entrenamiento, Capacitación, Formación, Desarrollo, Aprendizaje. (Castellanos, J; Castellanos, C. 2010. Chiavenato, 2002; Mondy, R.; Noe, R. 2005; Werther, Davis, 2007). Igualmente para cada uno de estos conceptos pueden existir diversas definiciones, así por ejemplo para el concepto entrenamiento nos podemos encontrar diversas definiciones tales como: "A-Proceso de enseñar a los nuevos empleados habilidades básicas necesarias

para el puesto. B- Proceso educativo, sistemático y de corto plazo orientado a desarrollar en las personas los conocimientos, actitudes y habilidades requeridos para alcanzar el puesto” (Chiavenato, 2002). Otro concepto asociado, es el adiestramiento que se conceptualiza como “el desarrollo de habilidades y destrezas necesarias “para poder hacer”, afectando primordialmente la esfera psicomotriz de las personas” (Pinto, 1994, p. 27).

Por otro lado, “la capacitación se refiere al proceso para enseñar a los empleados las habilidades que necesitan saber para desempeñar su trabajo”. (Dessler, 2001. p. 249). Para otros autores (Chiavenato, 2002; Mondy, R.; Noe, R. 2005; Werther, Davis, 2007), la capacitación está orientada a desarrollar en los miembros de la organización las competencias necesarias para el desempeño actual del trabajo, mientras el desarrollo está orientado al desarrollo de competencias requeridas para las futuras responsabilidades. Sin embargo, se acepta que la diferencia entre capacitación y desarrollo no siempre muy clara dado que muchas actividades de capacitación tienen también a brindar competencias futuras.

En los tiempos recientes con el aumento de influencia de ciencias como la psicología y la neurociencia y sus aportes en término del aprendizaje humano (Martinez, 1982. Velásquez, B.; Calle, M.; Remolina, N. 2006.), los conceptos tradicionales han empezado a ser reemplazados por conceptos como formación, gestión del aprendizaje, haciendo más énfasis a los cambios de conducta que se espera alcanzar y las capacidades humanas para aprender. El aprendizaje se define como “un cambio en el comportamiento de la persona mediante la incorporación de nuevos hábitos, actitudes, conocimientos y destrezas” (Chiavenato, 2002. p. 307). Por su parte, OConnor y Seymour (1996) señalan que la formación es el proceso que aumenta el aprendizaje y proporciona las bases para el mismo en tres áreas. En primer lugar está el conocimiento y su aplicación. La segunda área es el desarrollo de habilidades y la tercera es el aprendizaje en el plano de los valores y actitudes. Bajo este nuevo enfoque la tendencia es alejarse los cursos centrados en el instructor para enfocarse hacia los acontecimientos vividos por el participante y sus conocimientos previos.

La existencia de diversas conceptualizaciones asociadas a este proceso no sólo crea confusión a su uso correcto, sino que también tiende a tener limitaciones. No es posible pensar en un aprendizaje sin la integración conjunta de conocimientos, habilidades y actitudes. Por otro lado, ciertos términos no son bien vistos, debido

a que han sido asociados a procesos de modificación de la conducta de los animales, tal es el caso de la palabra adiestramiento. Así mismo, como ya se ha señalado, muchos procesos que aunque orientados en el corto plazo tienden a generar en el individuo la posibilidad de desarrollar en el futuro nuevos aprendizajes. De hecho un aprendizaje futuro no puede desarrollarse sino es sobre la base de los comportamientos actuales que tiene el individuo.

## **1.2-Beneficios de la formación y desarrollo.**

Se señala que la inversión en capacitación y desarrollo constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización. Además ayuda a mejorar las relaciones humanas las relaciones internas y externas y la adopción de políticas internas.

En muchas organizaciones se reconoce la importancia de la capacitación y el desarrollo continuo tienen sobre el desempeño, la motivación, la atracción y retención del personal. “Este tipo de empresas consideran la capacitación como inversión más que un costo presupuestado”. (Mondy, R.; Noe, R. 2005. p. 202-203). Holtz (2005) señala que “diversos estudios han mostrado que:

- La gente sin capacitación tarda hasta seis veces más en realizar su trabajo, que una persona capacitada y motivada.
- La capacitación mejora la retención del personal. En aquellas empresas en las que no hay capacitación de ningún tipo, 41% de las personas quieren irse. En aquellas en las que sí la hay, sólo 12% busca irse.
- Un estudio longitudinal realizado por la American Society of Training and Development muestra que las empresas que invirtieron \$1500 dólares en capacitación por empleado, comparado con aquellos que invirtieron \$125, experimentaron, en promedio, un aumento del 24% en margen de ganancia y 218% mayor productividad por empleado, durante el año 2005.”

De tal suerte, que “la capacitación y el desarrollo es considerada como unos tres beneficios más importantes que los empleados esperan recibir de sus empleadores”. (Mondy, R.; Noe, R. 2005. p. 202-203)

Sin embargo, “existe temor en algunos empresarios a invertir en capacitación sobre todo por no poder cuantificar los beneficios provocados por ésta; inclusive,

algunos creen que intentar una medición específica puede tener más costos que beneficios". (Castañeda, S.A. p. 1)

### **1.3-Factores que afectan la formación y desarrollo.**

Diversos factores afectan el desarrollo y efectividad de los programas de formación y desarrollo, entre ellos: el apoyo de los niveles directivos, el apoyo de los niveles de gerencia y supervisión de la organización, los adelantos tecnológicos, la complejidad organizacional, el papel y desempeño de otras funciones de recursos humanos. Sin el apoyo de los niveles directivos, gerenciales y de supervisión de la organización, un programa de formación y desarrollo no es capaz de tener éxito, ya que ellos deben de estar involucrados en todas las etapas del proceso, pero sobre todo en la determinación de las necesidades y el seguimiento y evaluación de los resultados. Por otro lado, la complejidad de la organización afecta de diversas formas, así por ejemplo una organización con altos requerimientos legales o con alto nivel de rotación de su personal, se ve obligada a una mayor demanda de acciones de formación y desarrollo. Una organización cuyo proceso de selección y contratación no sea lo suficientemente eficiente para proveer a la organización de los individuos con el perfil de formación requerido, deberá invertir más recursos en la formación y desarrollo de sus miembros. (Mondy, R.; Noe, R. 2005).

Chiavenato (2002) señala que otros factores señalados que impactan negativamente la formación y desarrollo son:

- Programas distanciados de las necesidades estratégicas de la empresa.
- Compra de paquetes de entrenamiento ya listos adoptados de otras empresas que agregan poco a la realidad organizacional.
- Abuso en el uso de teoría y poca orientación hacia los aspectos prácticos necesarios por la organización
- Poca o nula cultura de aprendizaje y cambio dentro que organización, que obstaculiza la transferencia efectiva (p. 309)

### **1.4-Etapas del proceso**

“La formación es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas: diagnóstico, diseño, implementación y evaluación.” (Chiavenato, 2002. p. 308).

Diversos autores (Dessler, 2001; Mondy, R.; Noe, R. 2005; Reza, 1996; Werther, Davis, 2007) señalan que un buen proceso de formación y desarrollo requiere al menos los siguientes pasos:

- Diagnóstico de las necesidades individuales y organizacionales
- Diseño de los objetivos de la capacitación y desarrollo
- Diseño de los criterios de evaluación
- Desarrollo los contenidos del programa y de las acciones a ejecutar.
- Ejecución del programa
- Medición y seguimiento de la efectividad.

Cada una de ellas requiere de una buena ejecución para lograr que los procesos de formación y desarrollo tengan éxito. Más sin embargo, se puede señalar que todo lo relacionado con la medición y seguimiento de la efectividad constituye la fase de mayor interés e importancia para lograr que efectividad del proceso de formación y desarrollo.

### **1.5-Evaluación de la formación y desarrollo**

El costo de la capacitación y el desarrollo es sumamente alto e impacta fuertemente los presupuestos de la organización, por lo que se requiere que todo proceso de capacitación y desarrollo esté orientado a las áreas de máximo rendimiento potencial y cuente por actividades de seguimiento y evaluación. La evaluación de los cursos de capacitación sirve, entre otras cosas para: “saber si el curso logró los objetivos; definir las competencias adquiridas por los participantes, identificar fuerzas y debilidades en el proceso, determinar el costo/ beneficio de un programa, mejorar aspectos de la capacitación: materiales, métodos, instructores, tomar decisiones sobre la continuidad del proceso, planear la capacitación futura” (Castañeda, S.A. p. 2)

Mondy y Noe, (2005) señalaron que la efectividad de capacitación está dada por los resultados del proceso. Normalmente estos resultados son evaluados cuatro niveles:

- reacción los participantes



- conocimientos adquiridos
- cambios en el comportamiento
- resultados a nivel organizacional (transferencia efectiva)

Son los resultados en el nivel de transferencia efectiva, los de mayor interés para las organizaciones. Un buen programa de formación y desarrollo es aquel que es capaz de provocar los cambios en el comportamiento individual de los participantes que conlleve al logro de los resultados de la organización espera alcanzar. Sin embargo, puede existir una gran diferencia entre la formación impartida y la transferencia efectiva. En ocasiones esa diferencia se debe al poco involucramiento de las jefaturas, a una mala determinación de necesidades de formación y desarrollo, a ausencia de condiciones dentro de la organización para la implementación de los nuevos comportamientos, a limitaciones tecnológicas y a una ausencia de programas de seguimiento y medición de la formación y desarrollo.

Aunque no es un concepto nuevo (Pinto, 1996), en años recientes en muchos países se está poniendo en práctica el uso del Retorno sobre la Inversión (ROI) como un medio para medir la rentabilidad de la inversión que se hace en formación (Castañeda, S.A. p. 2).

### **1.6-Inversión en capacitación.**

Mendoza (2003) señala que según datos de la ASTD (American Society for training and development, por sus siglas en inglés), en el año 2002, se gastaron \$ 54.2 billones en formación y desarrollo en los Estados Unidos de América, siendo \$ 2 millones el promedio anual de inversión en capacitación en las empresas de Estados Unidos en ese año. Del monto total señalado, se gastó un 13.5% en entrenamiento técnico y un 11% en capacitación en tecnología de información. Patel (2010), señala que según los datos de la ASTD, a pesar de que en el 2009 se apreció una reducción del presupuesto total dedicado a formación y desarrollo de un 6.1% comparado con el presupuesto del año 2008, se puede afirmar que las empresas norteamericanas siguen invirtiendo en el aprendizaje de sus empleados a pesar de las condiciones adversas creadas por la Crisis Económica Mundial. Se estima que en el 2009 en los Estados Unidos se invirtieron \$ 125.88 billones en formación y desarrollo. De ello un 62.5%

correspondió a gastos relacionados con salarios del personal de formación y desarrollo, costos administrativos y costos de desarrollo. Dos tercios del monto total (\$ 78.61 billones) fue gastado a través de funciones internas de formación y desarrollo y un tercio (\$ 47.27 billones) fue gastado en servicios externos.

### **1.7 Tendencias modernas en torno a la formación y desarrollo**

Recientemente el desarrollo de la tecnología y la Web ha habilitado nuevas formas para la formación y desarrollo entre ellas podemos citar: E-learning, Blending learning, Mobile learning. En torno a ellas se ha creado una gran expectativa, sobre todo por la posibilidad de brindar más opciones de formación y desarrollo a más cantidad de individuos, a un costo relativamente menor, con medios novedosos, están disponibles para sus usuarios todos el tiempo, lo cual constituye un factor importante para ejecutivos que no pueden asistir a eventos en horarios de trabajo, además pueden permitir la participación masiva de personas, lo cual enriquece la diversidad de criterios (Speranza, 2009). Pero que tiene también sus limitaciones que superar como son: acceso a la tecnología, factores culturales adversos, alta desalfabetización tecnológica en muchas sociedades, limitaciones en torno a comportamientos que requieren un fuerte componente de habilidades y actitudes. (Luján, M. S.A., p.3)

### **2-Externalización de procesos empresariales y de recursos humanos**

La externalización es la estrategia de negocio que permite encargar a un socio externo el desempeño de funciones en una empresa que aparentemente no aportan nada al eje central del negocio pero que no pueden ser eliminadas (Fernández, 2003).

Aunque diversas razones son citadas (Aron, 2003; Corbete, 2010; Fernández, 2003) como motivo para que una empresa acuda a la externalización como solución, las más importantes están relacionada con la reducción y flexibilización de los costos y con la mejora de enfoque de la organización hacia el eje central del negocio. Otras razones que han sido enunciadas son: -Resolver la carencia de recursos internos, -Mejorar la calidad y el rendimiento de los procesos

externalizados, -Disminuir las inversiones de capital, -Liberar recursos para otros propósitos, -Compartir riesgos, -Acceder a tecnologías de clase mundial,

Un aspecto importante en un proceso de externalización es la calidad del proveedor. El proveedor de servicios de externalización ha de ser visto y tratado como un socio estratégico del negocio (Corbete, 2011; Fernández, 2003), por lo que su escogencia se ha de realizar sobre criterios de selección (Corbete, 2011), entre ellos:

- Especialización en la gestión de las funciones de recursos humanos.
- Disponibilidad de tecnología flexible que permita la evolución posterior del servicio.
- Alcance y flexibilidad de los servicios para atender necesidades actuales y futuras.
- Capacidad de integración con otros procesos de la organización.
- Capacidad de automatización de procesos para reducir errores humanos.
- Acceso y control de la información.
- Anticipación y rapidez de respuesta.
- Plan de transición.
- Solidez contractual.
- Precio de la propuesta.
- Afinidad con el proveedor.
- Posibilidad de reversibilidad del proceso de externalización (p. 1-2)

La externalización de procesos del negocio, es una decisión delicada que implica un gran riesgo si la relación proveedor-organización no se sustenta sobre bases sólidas y claras. Es por eso que el establecimiento de métricas para medir la efectividad, tanto en término de cantidad y calidad del servicio constituye uno de los aspectos más relevantes a ser considerados (Aron, 2003)

Todos los procesos de recursos humanos son sujeto de externalización y en ese sentido, la formación y desarrollo del capital humano también. Este fenómeno por lo menos a nivel de los Estados Unidos de América muestra una tendencia a aumentar. Durante el año 2002, en Estados Unidos de América, un 27.85% (\$ 15.1 billones) del presupuesto de formación y desarrollo se gastó mediante

servicios de externalización (Mendoza, 2003). Mientras que para el año 2008 fue de un 22% del presupuesto y para el año 2009 fue del 26.9% (\$ 47.27 billones). (Patel, 2010)

## **CAPITULO III PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO**

### **1. Tipo de estudio**

El presente es un estudio que se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, no experimental de tipo descriptivo (Hernández, Fernández y Baptista 2006). En este estudio se recolectaron datos sobre diversas variables a manera de medición, que permitieron describir el problema que se investigó.

### **2. Población y muestra**

En esta investigación, se considero que los sujetos de estudio lo conforman personas que ocupan posiciones de: Propietario, Socio, Gerente General, Gerente o jefe de Operaciones ó Producción y Gerente o jefe de Recursos Humanos ó Capacitación, dentro de empresas nacionales de diversos sectores productivos.

La muestra, fue escogida al azar y estuvo conformada por un total de 51 personas que participaron del estudio, distribuidas de la siguiente forma:

Propietario/Socio:	11
Gerente General:	7
Gerente o jefe de Operaciones/ Producción:	13
Gerente o jefe de Recursos Humanos/Capacitación:	20

En cuanto al tipo de empresa, la distribución fue la siguiente:

Microempresa:	3
Pequeña empresa:	10
Mediana empresa:	7
Gran empresa:	31

### ***3. Variables y análisis de la data***

En el cuadro 1 se resumen las variables y el análisis propuesto para los datos recopilados.

### ***4. Técnicas e instrumentos para la recolección de la información***

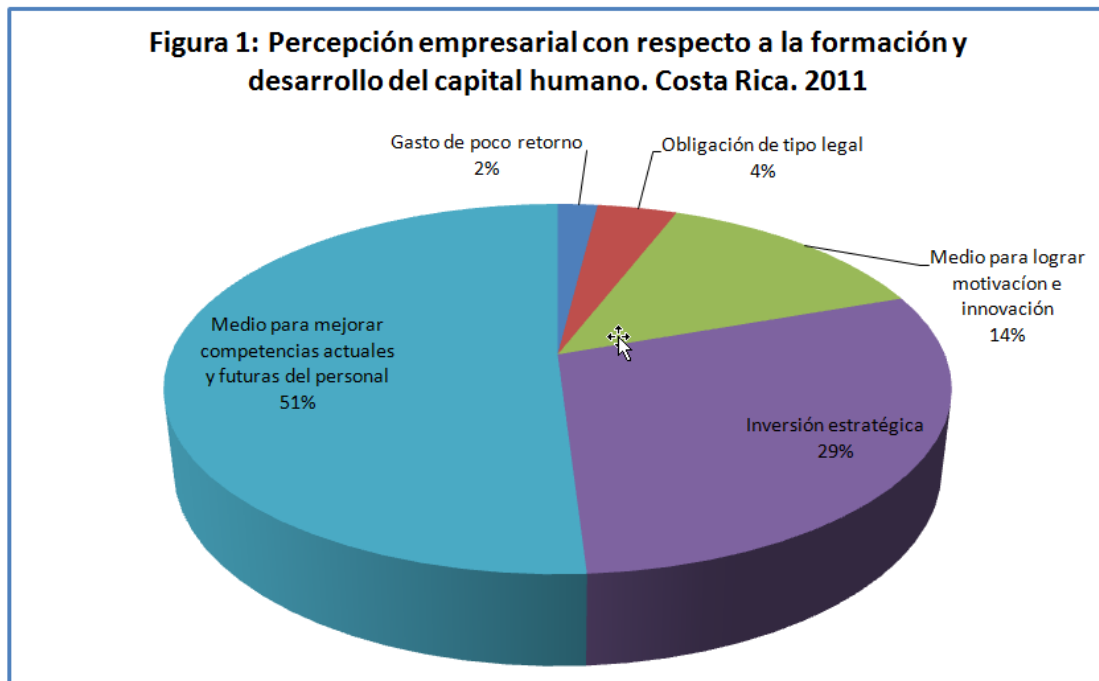
En concordancia con el tipo de estudio y sus alcances, se consideró que la forma más apropiada para la recolección de la información fue la aplicación de un cuestionario (Anexo 1) en forma individual vía Web, a las personas sujetas del estudio, con el fin de recolectar su percepción con respecto al problema de estudio.

Cuadro 1: Metodología de análisis de la data recopilada.

Variable	Definición instrumental (Pregunta en la encuesta)	Análisis de data
Percepción de la formación y desarrollo	3	Porcentaje de preferencia de cada opción (Total de datos de cada opción/Total de participantes) *100
Viabilidad de la externalización de la gestión de formación y desarrollo	6	Porcentaje de respuestas afirmativas y porcentaje de respuestas negativas.
Motivaciones para externalizar la gestión de formación y desarrollo	4	Porcentaje obtenido por cada opción de la lista de motivaciones presentada.
Beneficios esperados de la externalización de la gestión de formación y desarrollo	5	Importancia promedio de cada opción de la lista posible de beneficios. (Sumatoria de valores asignados a cada opción/total de participantes).
Interés por externalizar actividades de la gestión de formación y desarrollo	10	Interés promedio de cada una de las actividades de la gestión de formación y desarrollo ( Sumatoria de valores asignados a cada actividad del proceso/total de participantes)
Temáticas empresariales de mayor interés	11	Porcentaje de cada una de las opciones presentada en la lista de temáticas empresariales
Criterios de selección de un proveedor	9	Porcentaje de importancia de cada uno de los criterios presentados para la selección de un proveedor.
Herramientas tecnológicas requeridas	8	Porcentaje de preferencia de cada una de las opciones presentadas en la lista de posibles herramientas tecnológicas.
Formación académica requerida	7	Porcentaje obtenido por cada opción de formación académica presentada en la lista de posibles respuestas.

## Capítulo IV: Resultados y Análisis

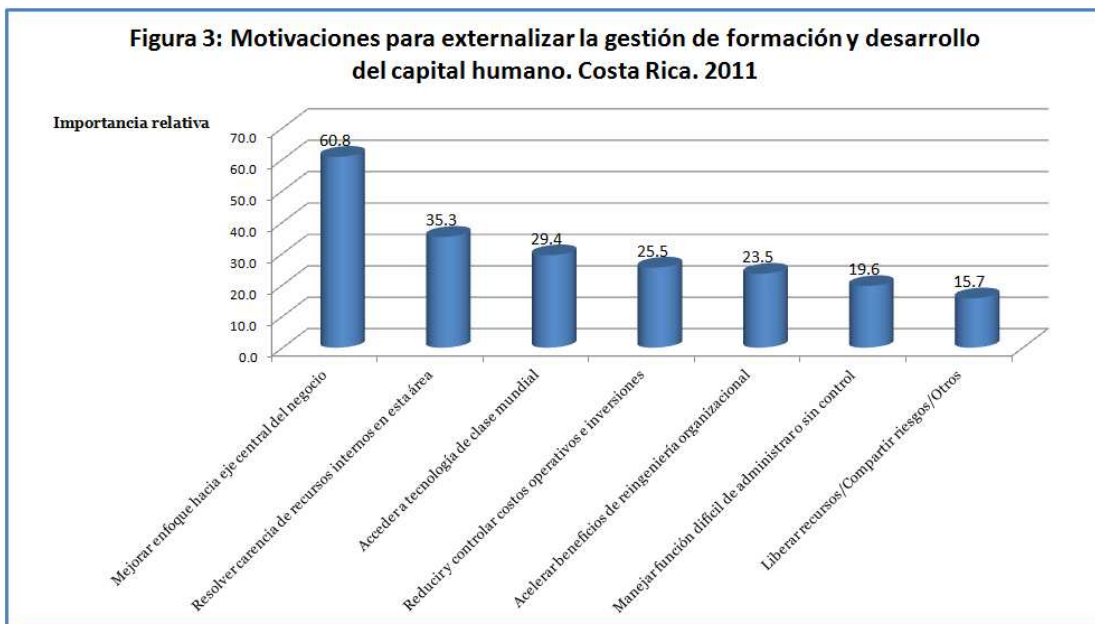
Como vemos en la figura 1, la percepción empresarial con respecto a la formación y desarrollo fue positiva, siendo que un 51% la consideró como un medio para mejorar las competencias actuales y futuras del personal y un 29% la valoró como una inversión estratégica. Sólo un 2% de las empresas estudiadas consideraron la formación y desarrollo como un gasto de poco retorno. Esta información concuerda con los datos suministrados, en el sentido de que el 88.2% de las empresas destinaron recursos para la formación y desarrollo del capital humano en el último año y un 11.8% no lo hizo. Sin embargo, el 98% de las empresas señalaron que durante el 2012 piensan destinar recursos para la formación y desarrollo de su capital humano.



En cuanto a la viabilidad para externalizar la gestión de formación y desarrollo del capital humano como parte de la estrategia organizacional (Figura 2), se pudo comprobar que menos del 10% de las empresas consideraron como de poca a casi nula la viabilidad para realizar esta externalización. Un 43.1% consideraron como medianamente viable la opción de externalizar, un 33.3% la consideró altamente viable y un 13.7% de las organizaciones estudiadas valoró como muy altamente viable la externalización de la gestión de formación y desarrollo.



Estos resultados, concuerdan con la tendencia mundial hacia la externalización de los procesos de recursos humanos, incluidos los de formación y desarrollo, como lo señalo la revisión bibliográfica que se realizó.

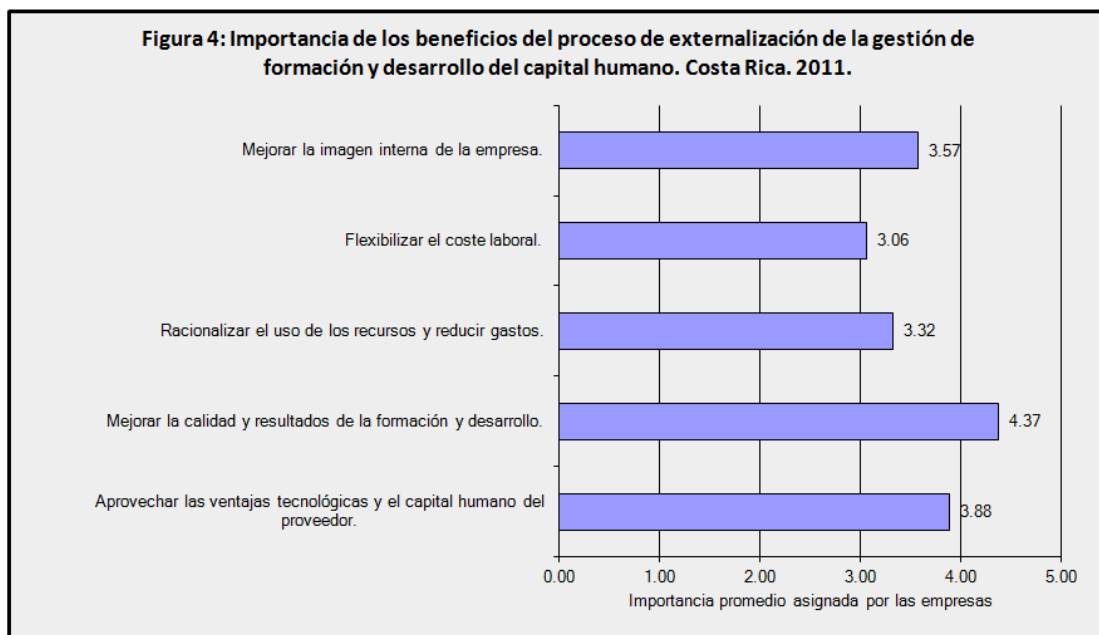


De acuerdo a la información de la figura 3, la principal motivación que externaron las empresas para llevar a cabo una externalización de la gestión de formación y desarrollo fue el mejorar el enfoque hacia el eje central del negocio, lo que significa concentrar los esfuerzos y recursos hacia las actividades primarias del negocio y dejar en manos de un tercero la gestión de la formación y desarrollo.



Otras motivaciones importantes para ejecutar una externalización fueron la necesidad de resolver la carencia de recursos internos en el área de formación y desarrollo, la necesidad de acceder a tecnología de clase mundial que se espera que el proveedor brinde. En un cuarto lugar, se ubicó como motivación, la necesidad de reducir y controlar costos operativos e inversiones. Los resultados obtenidos en esta variable, coinciden en parte por lo señalado con Corbete (2010), en cuanto a que una de las principales motivaciones para externalizar es la necesidad de mejorar el enfoque de la organización hacia la actividad central del negocio. Sin embargo, la reducción y control de costos e inversiones, no fue señalado como una de las principales motivaciones para externalizar.

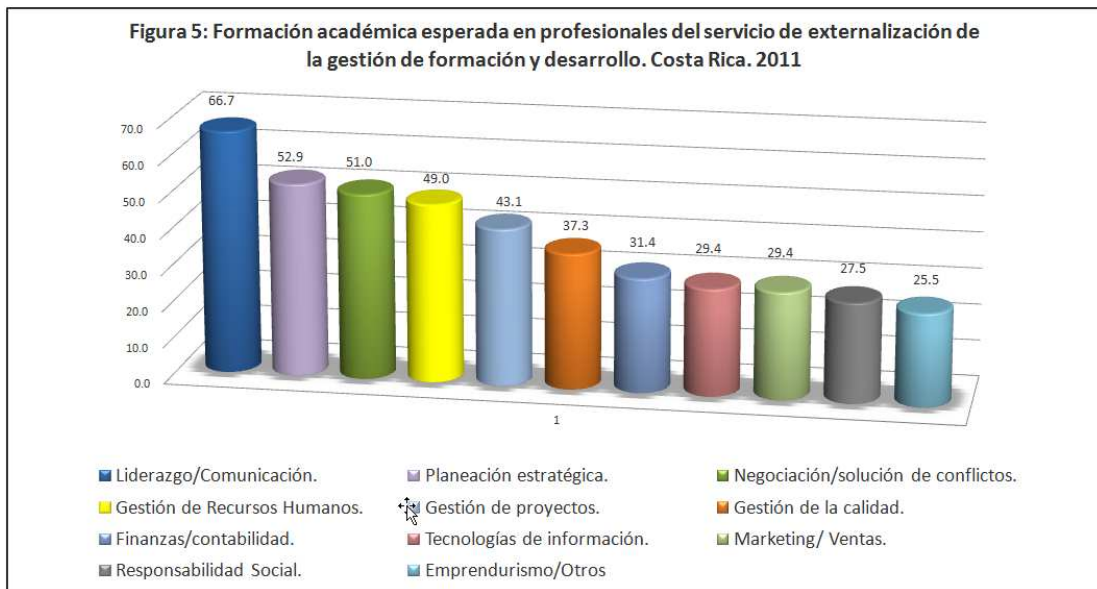
En cuanto a los beneficios esperados (Figura 4) se detectó que el beneficio que más esperan alcanzar las empresas de un proceso de este tipo, es mejorar la calidad y los resultados de la formación y desarrollo, seguido por la posibilidad de aprovechar las ventajas tecnológicas y el capital humano del proveedor.



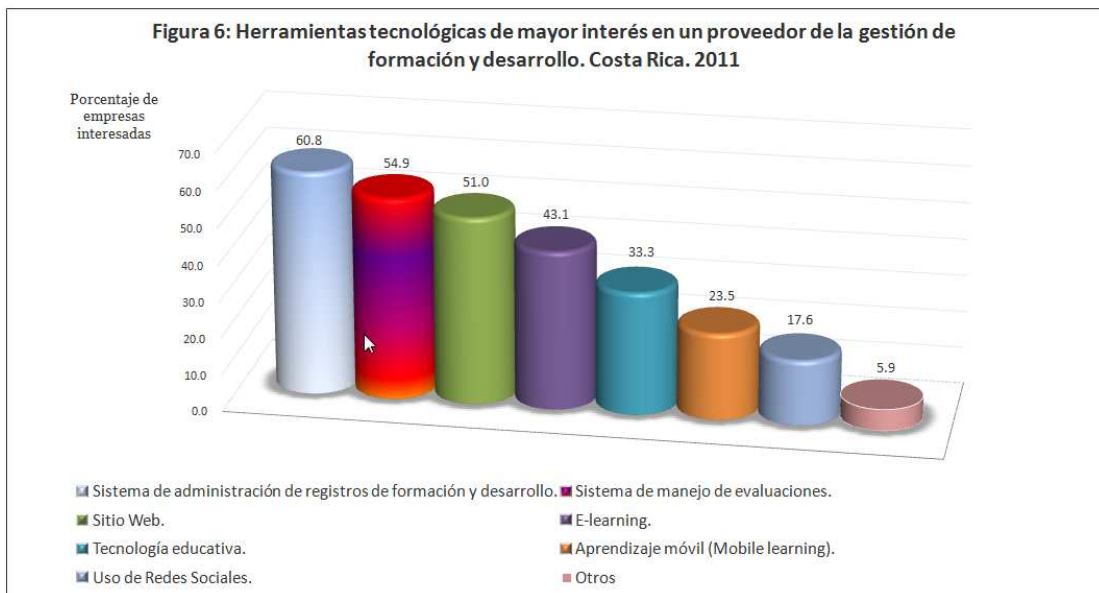
Aunque alcanzó un nivel medio de importancia, lo relacionado con la flexibilización del coste laboral, fue el beneficio que menor importancia promedio alcanzó. Lo anterior concuerda con el dato reflejado en la figura 3 en el sentido de que lo relacionado con reducción de costos, no corresponde a la principal motivación para externalizar la gestión de la formación y desarrollo.

Para responder a las expectativas que fueron planteadas por los participantes del estudio, se requiere que los profesionales que se dediquen a brindar servicios de externalización de la gestión de formación y desarrollo cuenten con una formación académica que responda a dichas expectativas. De acuerdo a la información de la

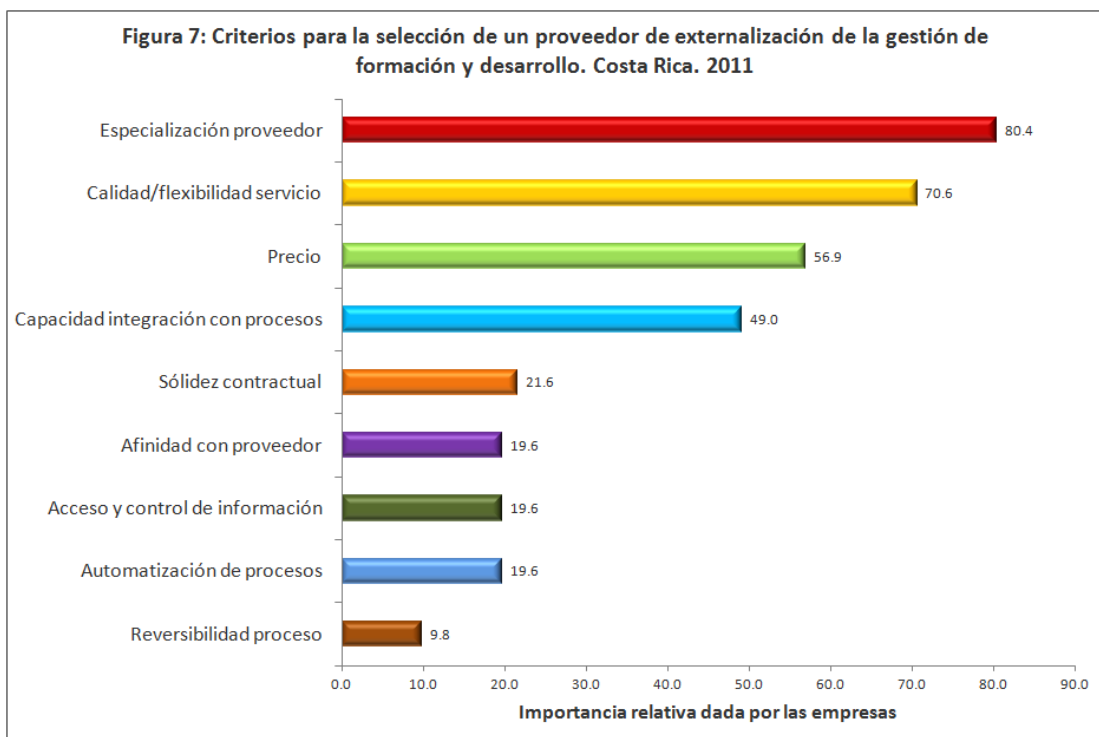
figura 5, los principales requerimientos en materia de formación académica que las empresas señalaron encontrar en este tipo de profesionales están relacionados con: “Liderazgo y comunicación”, “Planeación estratégica”, “Negociación y solución de conflictos”, “Gestión de recursos humanos”. Dos de las cuatro áreas de formación académica requeridas están relacionadas con competencias necesarias para interactuar de manera efectiva con el capital humano. Dado que se espera que el proveedor de servicios de externalización de la gestión de formación y desarrollo se convierta en un socio estratégico de la organización, su formación en materia de planeación estratégica fue considerada necesaria.

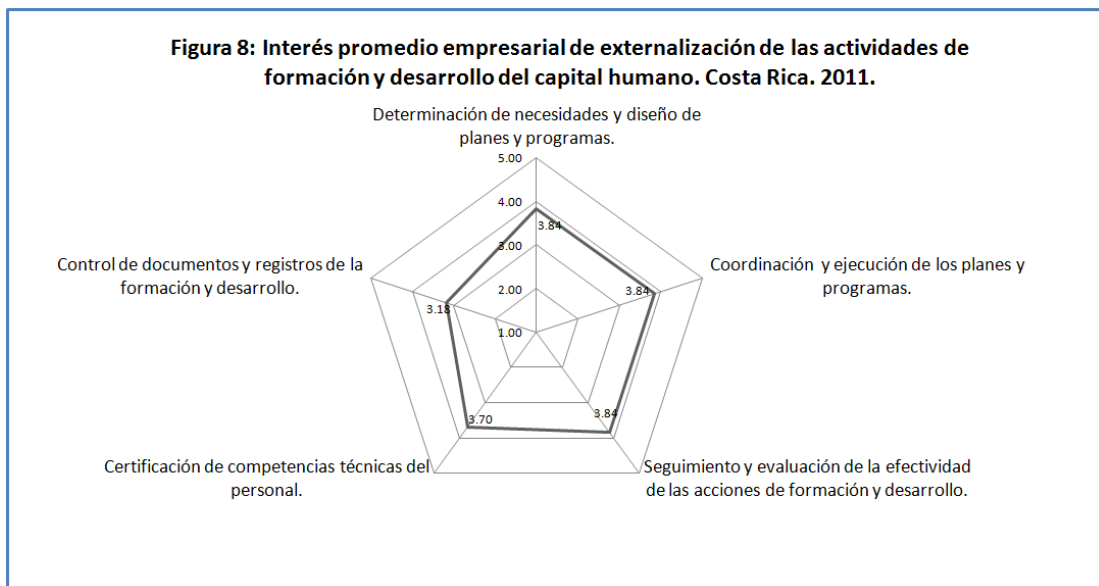


Hoy en día, el uso de herramientas tecnológicas que faciliten la realización de procesos es un aspecto importante. Las empresas manifestaron que las principales herramientas tecnológicas que el proveedor debe proveer (Figura 6) son sistemas que faciliten la administración de registros y evaluaciones relacionadas con la formación y desarrollo. Normalmente las empresas no cuentan con los recursos financieros y humanos para instalar y dar soporte a este tipo de sistemas, los cuales son necesarios para administrar la gran cantidad de información relacionada con los planes y programas de formación y desarrollo. Un tercer requerimiento tecnológico que las empresas manifestaron que el proveedor debería de disponer es el contar con un sitio Web. Este elemento tecnológico es necesario para poder interactuar con el personal del proveedor en forma más regular. Incluso el mismo puede servir para brindar una serie de servicios a los clientes. Un 43.1% de las empresas manifestaron estar interesadas en la formación E-learning y sólo un 23.5 en el Mobile Learning.



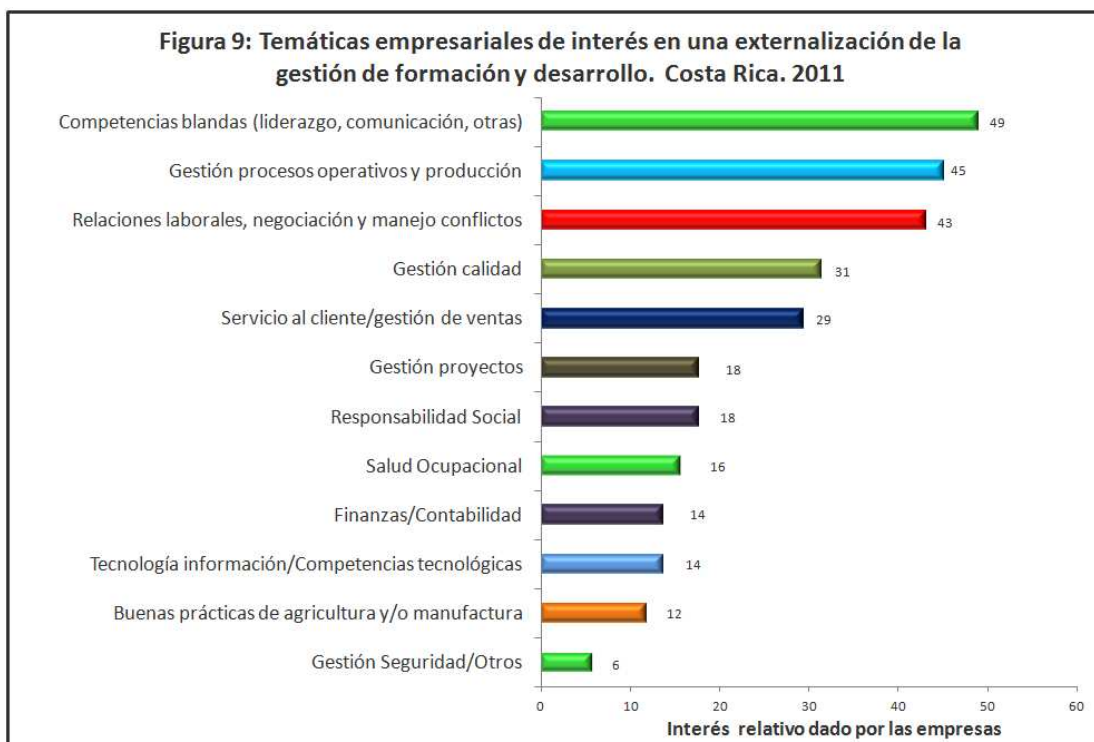
Dado que la externalización de todo proceso empresarial ha de ser parte de la estrategia de negocio de la organización, la selección del proveedor que debe ser considerado un aspecto relevante. Como se aprecia en la figura 7, los principales criterios que manifestaron las empresas a ser usados por ellas para seleccionar a un proveedor de externalización de la gestión de formación y desarrollo estuvieron relacionados con: el nivel de especialización del proveedor, la calidad y flexibilidad del servicio, el precio de la oferta de servicios y la capacidad de integración con otros procesos del negocio. Sólo un 9.8% de los participantes considero la reversibilidad del proceso de externalización como un criterio importante.





En cuanto al interés por externalizar las actividades de la gestión de formación y desarrollo (Figura 8), los resultados mostraron que no existen diferencias marcadas en el interés promedio de las empresas, las cinco actividades se ubicaron entre un interés promedio de 3 a 4, de una escala de 5. Las que obtuvieron un mayor interés por ser externalizadas fueron: la determinación de necesidades y diseño de planes y programas, la coordinación y ejecución de planes y programas y el seguimiento y evaluación de la efectividad de las acciones, todas con un valor de 3.84. La certificación de competencias técnicas del personal mostró un interés menor (3.7) y la que menos interés mostró fue el control de documentos y registros con un interés promedio de 3.18. Lo anterior refuerza el concepto de que externalizar toda la gestión de formación y desarrollo es un servicio de interés para las empresas.

Por su parte, se detectó que dentro de un proceso de externalización de la gestión de formación y desarrollo no todas las temáticas empresariales mostraron el mismo nivel de interés, sino que por el contrario las empresas tienen un mayor interés por ciertos temas empresariales (Figura 9), siendo la gestión de competencias blandas (liderazgo, comunicación, trabajo en equipo), la gestión y mejora de procesos operativos y de producción y lo relacionado con relaciones laborales, negociación y manejo de conflictos, las temáticas empresariales de mayor interés.



## Capítulo V

### Conclusiones y recomendación

- En la mayoría de las empresas de este estudio, la gestión de formación y desarrollo fue considerado como un aspecto importante dentro de la actividad empresarial, siendo vista principalmente como un medio para mejorar las competencias actuales y futuras de su capital humano.
- Un 90.2% de las empresas consideraron de mediana a muy alta, el nivel de viabilidad para externalizar la gestión de formación y desarrollo del capital humano como parte de la estrategia empresarial. Por lo tanto, con base en estos resultados podemos concluir que es válida la hipótesis planteada en el sentido de que la externalización de la gestión de la formación y desarrollo del capital humano en las organizaciones es un emprendimiento capaz de insertarse con éxito en la economía nacional.
- Existen motivaciones diversas para llevar adelante un proceso de externalización de la gestión de la formación y desarrollo. De ellas la más importante para las organizaciones fue mejorar el enfoque empresarial hacia el eje central del negocio.

- Mejorar la calidad y los resultados de la formación y desarrollo, así como aprovechar las ventajas tecnológicas y el capital humano del proveedor constituyen los beneficios esperados más importantes para las empresas estudiadas.
- Se identificó una diversidad de áreas de formación académica que las empresas esperan en profesionales dedicados a servicios de externalización de la gestión de formación y desarrollo, siendo el “Liderazgo y comunicación efectiva” la más importante, mientras que áreas de formación tales como: Planeación estratégica, Negociación y solución de conflictos, Gestión de procesos de recursos humanos, las que ocupan un segundo nivel de interés para las empresas.
- El aspecto tecnológico, constituye un requerimiento de este tipo de servicios. Sistemas informáticos que faciliten la administración de registros y el manejo de evaluaciones, asociadas a la formación y desarrollo, son las principales tecnologías que las empresas valoraron como más relevantes para ellas de parte de un proveedor de este tipo de servicio.
- De acuerdo a la revisión bibliográfica que se hizo, podemos señalar que el proveedor de servicios de externalización de la gestión de formación y desarrollo es considerado un socio estratégico de las organizaciones. El estudio realizado permitió identificar que los criterios de selección que las empresas más resaltaron fueron: el nivel de especialización del proveedor, la calidad y flexibilidad del servicio, el precio de la oferta de servicio y la capacidad de integración con otros procesos de la organización.
- Todas las actividades de la gestión de formación y desarrollo son de interés para externalización.
- Existieron temáticas empresariales de mayor interés dentro de un proceso de externalización de la gestión de formación y desarrollo, siendo el desarrollo de competencias blandas (liderazgo, comunicación, trabajo en equipo), la gestión y mejora de procesos productivos y lo concerniente a relaciones laborales, negociación y solución de conflictos, los temas de mayor interés.
- Como recomendación se sugiere que posteriores estudios de este tipo de emprendimiento sean diseñados de tal forma que la información pueda ser segmentada por tipo (sector) y tamaño de empresa, a fin de identificar con mayor precisión comportamientos organizacionales relacionados con el tema de estudio.

## BIBLIOGRAFIA Y OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN

- Aron, R. (2003). Two major errors that companies make in outsourcing services. Recuperado de: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=731&CFID=165730436&CFTOKEN=77893506&jsessionid=a830ee0c9dcfbf3124297763d444334b2952>
- Castañeda, S. (S.A). Capacitación empresarial. ¿Gasto o Inversión? Recuperado de: [http://www.communicare.net.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=79:capacitacionempresarial&catid=38:articulos](http://www.communicare.net.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=79:capacitacionempresarial&catid=38:articulos)
- Castellanos, J; Castellanos, C. (2010). Formación y desarrollo del capital humano en las empresas. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/formacion-desarrollo-capital-humano-empresas.htm>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Corbete, D. (2010). Externalización de funciones de gestión de RRHH. Recuperado de: <http://www.errehache.net/rrhhblog/?p=138>
- Corbete, D. (2011). Claves para elegir con acierto un proveedor de outsourcing de Recursos Humanos, según Meta4. Recuperado de: [http://www.rrhhpress.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7347:claves-para-elegir-con-acierto-un-proveedor-de-outsourcing-de-recursos-humanos-segun-meta4&catid=80:tecnologia&Itemid=176](http://www.rrhhpress.com/index.php?option=com_content&view=article&id=7347:claves-para-elegir-con-acierto-un-proveedor-de-outsourcing-de-recursos-humanos-segun-meta4&catid=80:tecnologia&Itemid=176)
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson Educación.
- Fernández, M. (2003). La externalización de funciones: una alternativa laboral real. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/66/externalizacion.htm>
- Hernández, R; Fernández, C; Pilar, L. (2006). *Metodología de la Investigación* México: McGraw Hill.
- Holtz, V. (2005). La capacitación: ¿Gasto o inversión? Llegar al ROI y al ROV. Guía de Capacitación Empresarial. Recuperado de: [http://www.korsus.com.mx/directorio/articulos08/05abr\\_capacitacion.html](http://www.korsus.com.mx/directorio/articulos08/05abr_capacitacion.html)
- Luján, M. (S.A.) Los retos actuales de la tecnología educativa: Entrevista a Josie Fraser. Learning Review Latinoamericana. No. 34. Recuperado de:

[.http://www.learningreview.com/tecnologias-para-la-formacion/articulos-y-entrevistas-tecno/2395-los-retos-actuales-de-la-tecnologia-educativa](http://www.learningreview.com/tecnologias-para-la-formacion/articulos-y-entrevistas-tecno/2395-los-retos-actuales-de-la-tecnologia-educativa)

Mayo, A.; Lank, E. (2000). *Las organizaciones que aprenden. Una guía para ganar ventaja competitiva*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Martínez, M. (1982) . El proceso de enseñanza a la luz de la Neurociencia (Aprender con todo el cerebro). Recuperado de: <http://prof.usb.ve/miguelm/procesoensapr.html>

Méndez, K. ( 2011). Conozca sobre la tercerización de servicios en ExpoOutsourcing 2011. Recuperado de: <http://www.camtic.org/clic/eventos-tic/conozca-sobre-la-tercerizacion-de-servicios-en-expoutsourcing-2011/>

Mendoza, J. (2003). La capacitación en números. Recuperado de: <http://www.c3servicio.com/CapacitacionNumeros.html>

Mondy, R.; Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.

O Connor, J; Seymour, J. (1996). *PNL para formadores*. Barcelona: Urano.

Patel, L. (2010). Continued Dedication to Workplace learning. Recuperado de: <http://www.astd.org/TD/Archives/2010/Nov/Free/>

Pinto V., R. (1992). *Proceso de capacitación*. México: Diana.

Resa, J. (1995). *Como desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones*. México: Panorama Editorial. .

Speranza, C. (2009). ¿Por qué invertir en capacitación en escenarios recesivos? Recuperado de: <http://www.degerencia.com/articulo/por-que-invertir-en-capacitacion-en-escenarios-recesivos>

Velásquez, B; Calle, M; Remolina, N. (2006). Teorías neurocientíficas del aprendizaje y su implicación en la construcción de conocimiento de los



estudiantes universitarios. *Tabula Rasa*. Bogotá-Colombia. No. 5.: 229-245. Julio-Diciembre 2006. Recuperado de: [http://www.revistatabularasa.org/numero\\_cinco/calle.pdf](http://www.revistatabularasa.org/numero_cinco/calle.pdf)

Werther, W; Davis, K. (2007). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw Hill