

## ¿ES LA SUBCONTRATACIÓN DE PERSONAL COMO MODELO OPERATIVO UNA VENTAJA COMPETITIVA EN LAS ORGANIZACIONES?

Blanca Rosa García Rivera, Universidad Autónoma de Baja California  
Karla Gallardo Tizapantzi, Universidad Autónoma de Baja California  
Samuel Ayón Fierro, Universidad Autónoma de Baja California

### RESUMEN

*La subcontratación es una estrategia que cada vez está más de moda en las organizaciones. Por la importancia que va cobrando este fenómeno, se hace necesaria una investigación donde se analicen los factores que intervienen en la subcontratación, así como cuáles son sus beneficios. La presente investigación analiza el impacto de la subcontratación en la flexibilidad y los costos de un grupo de organizaciones que subcontratan sus servicios de reclutamiento, selección y administración de nómina a una empresa de subcontratación en Ensenada, Baja California, México. Los resultados revelan que en México es frecuente que empresas opten por entregar a un tercero la operación básica de administración de personal eventual y nóminas. Este cambio en las empresas obedece al beneficio de estas para mejorar la eficiencia de sus procesos y costos con la finalidad de ser más competitivas en una economía globalizada. Para este análisis, se aplicó la Escala de Espino y Padrón, 2002 sobre las ventajas de la subcontratación adaptando las preguntas a las actividades de administración de nómina, reclutamiento y selección, quedando 12 reactivos con escala de Likert de 5 opciones a una muestra de 8 empresas en Ensenada, Baja California, México. Las correlaciones demuestran alta significancia entre las variables de Calidad en el Servicio, flexibilidad y reducción de costos*

**PALABRAS CLAVE:** externalización, subcontratación, empleo temporal, competencias básicas.

## IS OUTSOURCING A MODEL OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN ORGANIZATIONS?

### ABSTRACT

*Outsourcing is an increasingly popular strategy in organizations. Given the importance of this phenomenon, research is needed to analyze the factors involved in outsourcing, and the associated benefits. This research analyzes the impact of outsourcing on the flexibility and costs of a group of organizations that outsource their recruitment and payroll services in Ensenada, Baja California, Mexico. Results show it is common for Mexico companies to hire an external provider of temporary personnel management and payroll. This change in business practice is due to improve process efficiency and reduced costs. We applied the scale Espino and Padron, 2002. Results show highly significant correlations between the variables of Service Quality, flexibility and cost reduction.*

**JEL:** M1, M12

**KEYWORDS:** outsourcing, competitive advantage, part-time work, core business

### INTRODUCCIÓN

La opción de subcontratar actividades frente a su realización interna por parte de la empresa está surgiendo como buena respuesta a las demandas de flexibilidad y competitividad que exige la nueva economía globalizada. Las organizaciones pueden potenciar sus recursos, desarrollando

competencias distintivas bien seleccionadas, centrandose en ellas la inversión y la atención de la dirección, y subcontratando estratégicamente otras actividades en las que no siempre se necesita ser la mejor (Quinn y Hilmer, 1995). De este modo, las empresas deberían construir sus estrategias alrededor de un profundo conocimiento en un número no elevado de competencias correspondientes al núcleo de su negocio (Rueda, 1995). Se ha buscado relacionar desde un punto de vista técnico, el uso del empleo temporal y la subcontratación con diversos aspectos como la variabilidad e incertidumbre de la demanda (Rebitzer y Taylor, 1991). Uno de los argumentos a favor de la subcontratación de las funciones asociadas al área de recursos humanos es que, para la mayoría de las compañías, no se trata de actividades estratégicas. Sin embargo existe un factor que dificulta a la mayoría de las organizaciones contemplar dicha decisión: el departamento de recursos humanos está involucrado en aspectos que son críticos para el bienestar de toda la fuerza laboral y decidirse por la subcontratación de estas responsabilidades normalmente se considera una severa indicación a todos los empleados de que los directivos no valoran en gran medida estos aspectos (Heywood, 2001). Sin embargo, a pesar de la popularidad que la subcontratación está adquiriendo en México, las Investigaciones sobre la subcontratación de servicios de nómina, reclutamiento y selección con enfoque administrativo son escasas en Latinoamérica y en especial en México. En esta investigación se analizan las ventajas y desventajas de la subcontratación en un grupo de empresas pertenecientes al corporativo PEPSICO, donde se aplica un instrumento de medición a 8 de ellas para conocer la percepción de sus directivos en cuanto a éste fenómeno.

La investigación se realiza a través de la empresa ADECCO, siendo ADECCO quien presta los servicios de outsourcer, por lo que para ellos es importante conocer cuáles son en realidad las ventajas y desventajas que sus clientes están experimentando al subcontratar sus servicios.

En la primera parte, se plantea el problema de la investigación, donde se hace énfasis al hecho de que la subcontratación está adquiriendo mayor popularidad en México, por lo que se observa la importancia de conocer cuáles actividades puede en realidad subcontratar y cuáles por ser de naturaleza "core" o clave, deberá conservar para no perder la ventaja competitiva. Después se plantean una serie de hipótesis relacionadas con las ventajas y desventajas de la utilización de la subcontratación. En el marco teórico, posteriormente, se analizan los tipos de outsourcing y las definiciones de éstos. Más adelante, en la metodología, se describe el instrumento de medición utilizado, la muestra y el modelo de variables de este estudio. Finalmente en los resultados y conclusiones se observa alta correlación entre las variables propuestas.

### Planteamiento del Problema

Las empresas en México empiezan a cuestionarse seriamente si pueden lograr una ventaja competitiva sostenible realizando todas sus operaciones internamente o si la subcontratación es una herramienta estratégica que les da en realidad beneficios. La subcontratación puede ser una arma de dos filos, que aporte ventajas o que lleve a la empresa a un proceso de declive que puede dejarlas sin las capacidades y habilidades necesarias para competir. Siendo de suma importancia el que la empresa pueda identificar qué actividades puede subcontratar sin que ello implique riesgos innecesarios que puedan tener una influencia negativa en su ventaja competitiva.

Así pues, se observa que la subcontratación en México cada vez es más frecuente. Existen empresas que han decidido subcontratar las operaciones básicas de administración de personal eventual y nóminas, por ejemplo. Este cambio en las empresas obedece al beneficio de estas para hacer más eficientes sus procesos y costos con la finalidad de ser competitivas (Esparza 2006).

Sin embargo, aún se desconoce cómo el servicio de subcontratación de personal: reclutamiento, selección y administración de nómina le impacta a las empresas que operan en un entorno internacional en la flexibilidad, calidad, mejora del servicio y reducción de costos.

*Objetivo General:* Describir y correlacionar cómo la influencia de la subcontratación en los objetivos de operaciones: costos, calidad, flexibilidad y mejora del servicio impacta en el reclutamiento, selección y administración de nómina de un grupo de empresas establecidas en Ensenada, Baja California, México.

*Hipótesis General:* La contratación de subcontratación de personal: reclutamiento, selección y administración de nómina impacta positivamente en la flexibilidad, calidad, mejora del servicio y reducción de costos en un grupo de empresas establecidas en Ensenada, Baja California.

Tabla 1: Hipótesis Particulares de la Investigación

H1	Los directivos consideran que la propensión a subcontratar operaciones de servicios de administración de nóminas, reclutamiento y selección de personal influye positivamente en el objetivo de operaciones de mejora de la calidad.
H2	Los directivos consideran que la propensión a subcontratar operaciones de servicios de administración de nóminas, reclutamiento y selección de personal influye positivamente en el objetivo de operaciones de aumento de la flexibilidad.
H3	Los directivos consideran que la propensión a subcontratar operaciones de servicios de administración de nóminas, reclutamiento y selección de personal influye positivamente en el objetivo de operaciones de la estrategia en la mejora del servicio
H4	Los directivos consideran que la propensión a subcontratar operaciones de servicio de administración de nóminas, reclutamiento y selección de personal influye positivamente en el objetivo de operaciones de reducir los costos.

Fuente: investigación propia en base al Modelo de Espino y Padrón, 2002.

En la tabla 1 se encuentran los objetivos para cada hipótesis para la hipótesis 1 fue analizar la propensión de subcontratar funciones por parte directivo de recursos humanos influyo a mejorar la calidad en procesos de reclutamiento y selección y administración denominas el objetivo de la hipótesis 2 se analizó la posibilidad de aumento de la flexibilidad, en la hipótesis 3 la mejora del servicio al personal, en la hipótesis 4 el tema de la reducción de costos.

## REVISIÓN LITERARIA

*Outsourcin:* subcontratación, desintegración o externalización de actividades, son términos que se acostumbran a utilizar en la literatura actual en referencia al mismo concepto: cesión de ciertas actividades o funciones empresariales a terceros, con el objetivo de satisfacer necesidades de la organización. (Guitart 2005).

A pesar de ello, algunos autores establecen diferencia entre estos términos, Así por ejemplo, para Cuesta Fernández (1999) la subcontratación se refiere sólo a la cesión de la ejecución de cierta actividad o función y no implica responsabilidades de mejora por parte del subcontratado; mientras que el *outsourcing* supone la externalización de dicha función de forma integral, delegando la ejecución y la parte de desarrollo estratégico implícito en la misma (Cuesta,1999).Canet, (2000) considera el *outsourcing* como sinónimo de desintegración o externalización, habitualmente de tecnologías de la información y servicios tales como logística, contabilidad, asesorías, publicidad y limpieza, reservando el término subcontratación para la externalización de actividades productivas propiamente dichas. Sin embargo, Bueno Campos (1996) utiliza el término *outsourcing* como sinónimo de subcontratación sin distinguir entre actividades de producción y de servicios. La palabra outsourcing o subcontratación surge a partir de los años 80, donde el término anglosajón de los vocablos out (que significa exterior, fuera) y source (que significa fuente, recurso, origen), empieza a ser utilizado para la subcontratación de los sistemas de información, donde la empresa decidía sacar fuera las actividades de los sistemas informáticos. El término también se utiliza para referirse a la integración o desintegración de actividades, según autores como Ford y Fammer (1986), Perry (1992), giley (1997), Rothery y Robertson (1996), entre otros. Para otros autores como Sacristán (1999), básicamente en la literatura económica aparecen dos corrientes respecto al término de subcontratación, externalización o outsourcing. La primera corriente está compuesta de los autores como Loh y Venkatraman (1992) y Bueno (1996), que

aplican la externalización sin hacer diferencias con la subcontratación, haciendo referencia a la decisión de adquirir externamente cualquier bien y servicio. La segunda corriente se refiere a los autores que sí encuentran diferencias con el término subcontratación.

Dentro de esta última corriente, Van Mieghem (1999) se refiere a la subcontratación como el adquirir un producto, componente o servicio que la organización es capaz de desarrollar internamente, y la externalización como la adquisición de un bien o servicio que la organización no es capaz de producir internamente. Por otra parte, Shaw y Fair (1997), Lacity y Hirschheim (1993) y Rothery y Robertson (1996) mencionan que la externalización es una forma de subcontratación que se utiliza para las actividades que previamente se desarrollan en el ámbito de la empresa como una sustitución de un servicio proporcionado internamente por la organización. Al respecto, el autor Gilley (1997) menciona que la subcontratación o externalización no es una simple decisión de comprar, pues todas las empresas adquieren bienes o servicios en el exterior, considerando que la subcontratación implica el rechazo a realizar dicha actividad internamente.

Así también, por *outsourcing o subcontratación* del proceso de selección entendemos aquellos contratos en los que el prestador de servicios o *outsourcer* lleva a cabo todo el proceso hasta que los candidatos realizan la última entrevista con la empresa “core”, en la que se toma la última decisión. Un proceso de este tipo puede incluir: reclutamiento, selección y administración de nómina. El *outsourcing* o subcontratación permite a las organizaciones mantenerse flexibles, reducir sus costos de operación, y ser más eficientes. Por este motivo, las empresas que ofrecen servicios de *outsourcing* están siendo más requeridas por las organizaciones que han decidido centrarse en su objetivo de negocio (Schneider 2004). A continuación en la Tabla 2 se muestran algunas definiciones del término subcontratación por diferentes autores.

Como se puede observar en la Tabla 2, la mayoría de autores describen la subcontratación como una acción de recurrir a un proveedor externo para operar con mayor flexibilidad una función durante un periodo determinado de tiempo, renunciando a actividades que no representan un riesgo al no realizarlas ellos mismos, pero que representa menores costos para la organización.

### Tipos de Subcontratación

De acuerdo con una serie de criterios como ahorro en costos, asunción de responsabilidad o nivel de servicio prestado, se puede hablar de tres tipos de subcontratación: tradicional, colaborativa y *Business Transformation outsourcing* (en adelante BTO). (Rueda, Galán, Romero & Brio, 2002).

La subcontratación tradicional se refiere al Tipo básico en el que se da una “transferencia de la gestión o administración de un proceso o función desde el personal interno a un proveedor de servicios externo”, y sus características básicas son que su finalidad principal es la de reducir costos y ayudar a los gestores a concentrarse en aspectos clave del negocio, asimismo, implica el desarrollo de funciones de soporte. Los beneficios se obtienen a corto plazo y se manifiestan en la reducción de costos (20%-50%) y en las mejoras en la gestión, y el nivel de servicio es el mismo que si se realizara por parte del personal interno de la empresa y los riesgos económicos son compartidos por ambas partes. (Rueda 2002).

La subcontratación colaborativa es aquel en el que se inyectan nuevas capacidades en la empresa cliente para mejorar en la gestión de determinados servicios. Sus características principales son que mejora los procesos administrativos gracias a dos factores: el recorte de costos y la obtención de mayor flexibilidad de respuesta ante los cambios en las necesidades del negocio. Suele llevar asociado una “re-ingeniería” y desarrollo de procesos administrativos. (Rueda et al., 2002, pp. 7-11).

Tabla 2: Definiciones de Subcontratación

Autor	Definición
Fernández Sánchez (1995)	La subcontratación tiene lugar cuando la empresa (contratista, principal, comprador o cliente) encarga a otra empresa (subcontratista, suministrador o proveedor) la realización de determinadas actividades o servicios.
Lei y Hitt (1995)	Acto de confiar la fabricación de componentes y otras actividades de valor añadido (con frecuencia intensivas en capital) a fuentes externas (capacidades y habilidades externas). (p.836)
Ventura (1995)	Inicio de las relaciones de intercambio con empresas independientes con la que se pueden crear acuerdos estables de cooperación. (p.80)
Domberger (1998)	Proceso por el cual actividades que tradicionalmente habían sido desarrolladas internamente deciden contratarse a proveedores externos. (P.12)
Greaver (1999)	Es el hecho de transferir, repetidamente actividades internas de una organización y de toma de decisiones a proveedores externos a través de un contrato. (P.3)
White y James (2000)	Relación contractual entre un vendedor externo y una empresa, en la que el vendedor asume la responsabilidad de una o más funciones que pertenecen a la empresa. (P.15)
Rothery y Robertson (2000)	Acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía. (P.4)
Cuervo García (2001)	La subcontratación consiste en que una empresa (contratista o cliente) encarga a otra (subcontratista o proveedor) la realización de una actividad en unas condiciones preestablecidas. (P.148)
Heywood (2002)	Transferencia de una función o funciones comerciales internas, más cualquier activo asociado, a un proveedor externo o proveedor de servicios que ofrece un servicio definido durante un periodo específico de tiempo a un precio acordado, si bien probablemente limitado. (P.27)

Fuente: Guitart Tarrés, 2005 pp. 123-126

Business Transformation Outsourcing (BTO) es un programa que persigue la transformación del modo en que funciona el negocio para lograr una mejora inmediata y sostenible en el nivel de gestión empresarial. Sus principales características son que es diseñado para implementar una estrategia en un tiempo acelerado. Su propósito básico es buscar resultados a nivel externo como aumentar el precio de la acción, mejorar la posición en el mercado o incrementar el rendimiento sobre el capital invertido. Asimismo, implica un cambio en la organización, con lo que es necesario el apoyo por parte de la alta dirección de la compañía tanto en la toma de decisión como a lo largo de todo el proceso. El “formato” de las alianzas que genera el BTO suele ser muy distinto. Puede consistir en la creación de compañías conjuntas o Joint-Ventures (que acogerán a las personas que transformarán los procesos críticos) La estructura del acuerdo en el BTO debe incluir la innovación. (Rueda et al., 2002, pp. 7-11). En la tabla 3 muestra con mayor claridad dónde se sitúan los distintos tipos de outsourcing según dos coordenadas: el nivel en que se encuentra la decisión de outsourcing (estratégico o táctico) y el tipo de función al que se aplica (de apoyo o críticas).

## METODOLOGÍA

**Población:** La población del estudio la componen las empresas que subcontratan personal en las áreas operativas: almacén, operadores y promotores. Asimismo, son empresas que tienen más de un año subcontratando estos servicios.

**Muestra:** La muestra consistió en la aplicación de 68 cuestionarios de los cuales 20 fueron respondidos los cuales en su totalidad fueron utilizados en el análisis empresas que utilizan servicios de *outsourcing* con Adecco (Empresa que presta servicios de subcontratación en Baja California). Las cuales fueron contestadas en agosto del 2009 Todas tienen más de un año de utilizar el servicio con Adecco, que operan

en un entorno nacional, son empresas pertenecientes al corporativo PEPSICO establecidas en Ensenada, Baja California, México. Los cuestionarios fueron respondidos en su mayoría por personal del departamento de recursos humanos, directivos, supervisores y jefes de Recursos Humanos. A los encuestados se les envió por correo electrónico el instrumento, teniendo que recoger en persona posteriormente los cuestionarios respondidos.

Tabla 3: Nivel de Decisión de Outsourcing

Nivel Táctico		Nivel Estratégico	
<b>Outsourcing Tradicional</b>	<b>Outsourcing Colaborativo</b>	<b>Business Transformational Outsourcing</b>	
Eficiencia en costes y procesos de soporte	Transformación funcional o de procesos. Inyección de capacidades.	Transformación a nivel de toda la organización. Centro de Costes convertido Centro de Beneficios	
Funciones de Apoyo	Funciones críticas		

Fuente: IRCO y Accenture (2002)

De la muestra se observa que un 80% Son hombres y 20% son mujeres, las edades de los encuestados tanto del género masculino y femenino fluctúa entre los de 30 y 37 años, por lo que es una generación joven la que está llevando el liderazgo en el tema de *outsourcing* de personal, reclutamiento, selección y administración de nomina en la ciudad de Ensenada B.C. La media, moda y mediana de la escolaridad es carrera universitaria, equivalente al 60% de la población encuestada, donde el 30% corresponde a un grado de estudio con posgrado, y el 2% de la población equivale a escolaridad de preparatoria. Asimismo, se observa que en su mayoría, tienen una experiencia laboral en el área de recursos humanos de 7 años en promedio, lo cual significa que existe estabilidad en el área.

*Instrumento de Medición:* El instrumento de medición utilizado fue tomado de los autores Espino y Padrón (2002). El instrumento fue modificado en las escalas, agregando una quinta opción y se enfocó a la parte de manejo de personal, administración de nominas, reclutamiento y selección y las variables de control utilizadas son aumento de la flexibilidad, reducción de costos, mejora de la calidad, y mejora en el servicio.

En la tabla 4 se muestra la conceptualización de las variables cuatro de la dimensión de calidad, cuatro de la dimensión de flexibilidad, 2 de la dimensión de servicio, y dos de reducción de costos, en el anexo 1 se presenta el instrumento con la información detallada.

Tabla 4: Cuadro de Correspondencia de Reactivos

Variable	Dimensión	Reactivo
Mejora de la Calidad	Acceder a personal con experiencia	10
Mejora de la Calidad	Obtener servicios de mas calidad	11
Mejora de la Calidad	Facilitar operaciones internas	9
Mejora de la Calidad	Liberar recursos para otros fines	9
Aumento de la flexibilidad	Flexibilidad de operaciones	4
Aumento de la flexibilidad	Centrarse en operaciones basicas	1
Aumento de la flexibilidad	Ayudar a recibir inversiones	14
Aumento de la flexibilidad	Obtener habilidades y capacidades mas fácilmente	3
Mejora de servicios	Satisfacción en los servicios	13
	Mejora en los servicios	12
Reducción de costos	Obtención de servicios mas baratos	7
Reducción de costos	Reducción de costos	8

Fuente: investigación propia en base al Modelo de Espino y Padrón, 2002.

**RESULTADOS**

Para analizar los resultados, se obtuvieron las correlaciones de Pearson de las variables del Modelo, lo que nos permitió contrastar las hipótesis planteadas.

Tabla 5: Correlaciones de Pearson

		Ventajas de Outsourcing	Calidad y Servicio	Costos	Estrategia	Flexibilidad
Ventajas de outsourcing	Correlación de Pearson	1	.567(*)	.648(**)	.426	.791(**)
	Sig. (2-tailed)		.014	.004	.078	.000
	N	18	18	18	18	18
Calidad y servicio	Correlación de Pearson	.567(*)	1	.551(*)	.532(*)	.092
	Sig. (2-tailed)	.014		.018	.023	.715
	N	18	18	18	18	18
Costos	Correlación de Pearson	.648(**)	.551(*)	1	.548(*)	.133
	Sig. (2-tailed)	.004	.018		.019	.599
	N	18	18	18	18	18
Estrategia	Correlación de Pearson	.426	.532(*)	.548(*)	1	-.070
	Sig. (2-tailed)	.078	.023	.019		.781
	N	18	18	18	18	18
Flexib	Correlación de Pearson	.791(**)	.092	.133	-.070	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.715	.599	.781	
	N	18	18	18	18	18

Fuente: investigación propia \* Correlacion es significativa al 0.05 level (2-tailed). \*\* Correlacion es significativa al 0.01 level (2-tailed).

Tabla 6: Contrastación de las Hipótesis

HIPÓTESIS	DESCRIPCIÓN	CONCLUSIÓN
H1	Los directivos consideran que la propensión a subcontratar operaciones de servicios de administración de nóminas, reclutamiento y selección de personal influye positivamente en el objetivo de operaciones de mejora de la calidad.	Se acepta por ser >.5
H2	Los directivos consideran que la propensión a subcontratar operaciones de servicios de administración de nóminas, reclutamiento y selección de personal influye positivamente en el objetivo de operaciones de aumento de la flexibilidad.	Se acepta por ser >.5
H3	Los directivos consideran que la propensión a subcontratar operaciones de servicios de administración de nóminas, reclutamiento y selección de personal influye positivamente en el objetivo de operaciones de la estrategia en la mejora del servicio	Se rechaza por ser < .5
H4	Los directivos consideran que la propensión a subcontratar operaciones de servicio de administración de nóminas, reclutamiento y selección de personal influye positivamente en el objetivo de operaciones de reducir los costos.	Se acepta por ser >.5

Fuente: Investigación Propia

En la Tabla 7 se muestra la discusión de los resultados observados en las hipótesis de la investigación.

Tabla 7: Discusión de Resultados

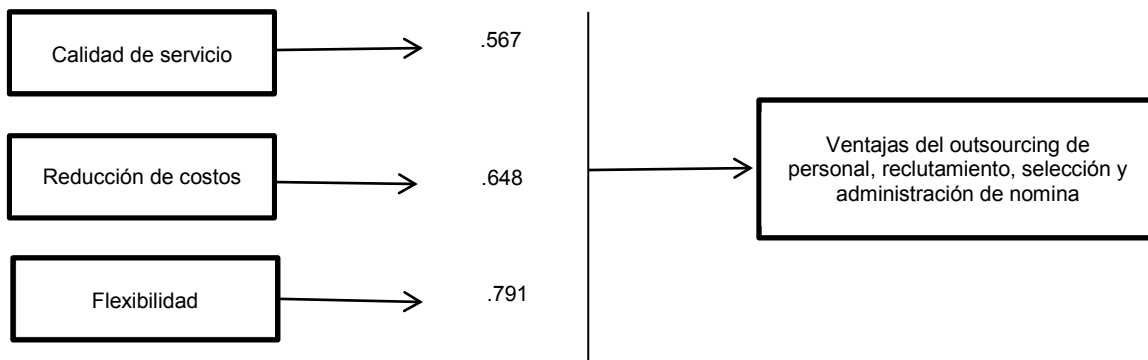
Hipótesis 1	Al aceptar la hipótesis 1, se confirma que el directivo percibe la calidad y servicio como una mejora con el outsourcing; que le da acceso a personal más calificado, mejora el servicio al cliente interno, y existe capacidad de ofrecer buenos servicios en general.
Hipótesis 2	Al rechazar la hipótesis 2 se observa que el directivo no percibe un enfoque estratégico en el outsourcing como una política de la empresa que le permita centrarse en las competencias estratégicas quizá por ser intangible así como reducir costos y flexibilidad
Hipótesis 3	Al aceptar la hipótesis 3 se confirma que el directivo percibe a la subcontratación de personal como una oportunidad de reducir costos al delegar las funciones de reclutamiento y selección de personal a un proveedor externo, asimismo, le permite reducir costos fijos y reducir el nivel de inversiones, así como convertir costos fijos en variables.
Hipótesis 4	Al aceptar la hipótesis 4 se confirma que con el outsourcing de personal el empresario percibe que gana flexibilidad y adaptación rápida a los cambios en la plantilla de personal y/o estructura organizativa, asimismo percibe una garantía la actualización en materia legislativa

Fuente: investigación propia

Hallazgos Adicionales Encontrados en Esta Investigación

A mayor edad los directivos perciben más las ventajas competitivas de la subcontratación de personal, la escolaridad no incide en observar ventajas y desventajas de la subcontratación a mayor experiencia del directivo en el área de recursos humanos más se reconocen las ventajas de la subcontratación, en los cargos gerenciales, predominan los hombres y están de acuerdo en las ventajas competitivas, En empresas públicas y privadas reconocen las ventajas de la subcontratación por igual, las empresas grandes son las que más reconocen las ventajas de la subcontratación. El modelo Ex post final queda de la siguiente forma (Figura 1).

Figura 1: Modelo Ex Post



*En empresas públicas y privadas reconocen las ventajas de la subcontratación por igual, las empresas grandes son las que más reconocen las ventajas de la subcontratación.*

**CONCLUSIONES**

El alcance de la subcontratación se ha expandido dramáticamente en años recientes. Asimismo, los beneficios de ésta han ido en aumento –de los simples costos de las tecnologías de información- a mejoras sustanciales en la eficiencia y productividad. Muchas empresas extranjeras se han dado cuenta de que deberían centrarse en sus actividades “core” o claves y subcontratar su departamento de recursos humanos, contabilidad, nóminas, transportación, tecnologías de la información, atención al cliente, etc.

Lo mismo está sucediendo en México, donde la mayoría de las empresas están subcontratando muchos de sus servicios y parte de sus recursos humanos. Las empresas tendrán que aprender a obtener ventajas competitivas a través de la subcontratación y sensibilizarse ante la creciente cantidad de empleados que entran en este esquema y que quedan desprotegidos y a merced de los cambios en la demanda y de una economía fluctuante que los lleva de una a otra empresa sin dejar huella de su paso.

Asimismo, es un reto para el profesionalista de Recursos Humanos el desarrollar sistemas internos de reconocimiento y compensación que permitan a estos empleados tener beneficios extras adicionales a su salario que les permitan elevar su moral y su ritmo de productividad, así como identificarse con la organización y “ponerse la camiseta” para obtener mayor calidad en los productos y mejor atención a clientes.

Este estudio nos permitió demostrar el impacto positivo que existe en la reducción de costos, en las mejoras de calidad, flexibilidad y servicio a través de la subcontratación. Se observa aun que a pesar de que la subcontratación cada vez es utilizada por un mayor número de empresas, aun se detecta que la percepción de algunos empresarios es resistente a reconocer sus ventajas.



Esta investigación asimismo demuestra que la subcontratación tiene un gran potencial para mejorar las operaciones y los objetivos de la organización al permitirle a la empresa centrarse en sus actividades clave sin mermar esfuerzos en actividades que pueden ser realizadas por empresas expertas en esas áreas. Por otro lado, los problemas relacionados con la subcontratación de áreas tan sensibles como son los recursos humanos, requiere que los proveedores de estos servicios garanticen que operan con estándares de calidad y apegados a la Ley.

La subcontratación de recursos humanos no pueden dejarse en manos de cualquier proveedor. Se debe de evitar proveedores que suministra al personal sin ofrecerle prestaciones, con el grado de riesgo que no corresponde al real y con sueldo mínimo, lo que genera en el personal inseguridad, baja moral y poco deseo de cooperación con la empresa receptora del servicio, habiendo casos de empresas prestadoras del servicio de outsourcing que desaparecen cuando surge una dificultad legal, por lo que las relaciones entre el cliente y la empresa de outsourcing deben darse en un ambiente de confianza que permita el aprovechamiento de las ventajas ya descritas.

El estudio coincide con lo observado por Espino y Padrón (2002), en el sentido de que las empresas estudiadas subcontratan para obtener recursos que no poseen y que les permitan complementar sus recursos estratégicos. Asimismo, las empresas deciden subcontratar principalmente las actividades que están formadas por recursos que tienen un bajo o medio valor estratégico y, por tanto, en las que el resultado de la actividad es mayor cuando se subcontrata que cuando se realiza internamente, lo que a su vez redundará indirectamente en la mejora de aquellas actividades que están sustentadas en recursos estratégicos al liberar los recursos hacia las mismas.

### Limitaciones del Estudio

En la Industria y Empresas de Servicios no hay apertura hacia este tipo de estudios ya que los empresarios se niegan a compartir su información por ser confidencial y por temor a que sus actividades clave sean utilizadas en fines de la competencia o para monitorear su desempeño, por lo que la aplicación del cuestionario fue sumamente lenta y difícil.

*Oportunidades de trabajos futuros:* Aplicar este instrumento a una muestra más grande en otra ciudad como la Ciudad de México que permita comparar empresas de diferentes sectores para ver como perciben ellos las ventajas del outsourcing y cuales son sus características.

*Aportación de este trabajo:* La validación del Modelo de Espino y confirmación de las hipótesis planteadas, por lo que se concluye que en México al igual que en otros países el outsourcing representa ventajas en flexibilidad, reducción de costos, calidad y servicio y buenos resultados en general.

## ANEXOS

### Anexo 1: Instrumento de Medición

DATOS GENERALES			
Edad: __	Sexo: __	Hombre: __	Mujer: __
Nivel de Estudios		Cuántos años de experiencia ha tenido en	
Primaria: __	Universitario: __	Sector: __	Puesto actual: __ Empresa actual: __
Secundaria: __	Postgrado: __	Que puesto ocupa actualmente?: __	
Bachillerato: __	Tipo de empresa: __		Giro: __
Número de trabajadores temporales <i>outsourcing</i> : __			

Indique, si considera inconvenientes con la subcontratación de reclutamiento, selección y proceso de nominas en su empresa

Ventajas De Las Subcontratacion	Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Indiferente	Parcialmente Desacuerdo	Totalmente Desacuerdo
La subcontratación de reclutamiento, selección u nomina permite centrarse en las competencias estratégicas del área de recurso humanos					
La subcontratación de reclutamiento, selección y nomina permite complementar los recursos y capacidades de su empresa					
La subcontratación de servicios de reclutamiento selección y nominas permite a su empresa obtener habilidades y capacidades a las que es difícil de acceder					
La subcontratación de servicios de reclutamiento selección y nomina permite ganar flexibilidad adaptación rápida a los cambios de plantilla y/o estructura organizativa de su empresa					
La subcontratación del servicio de nomina garantiza la actualización de cambios en materia legislativa					
La subcontratación del servicio de nomina permite agilidad en la modificación del reglamento de nomina y en la aplicación de convenio (s) colectivos					
La subcontratación de reclutamiento, selección y nomina permite reducir los costos a su empresa que si se desarrolla dentro de su empresa					
La subcontratación de reclutamiento, selección y nomina permite convertir costo fijos en variables					
La subcontratación reclutamiento, selección y nomina ayuda a reducir el nivel de inversiones					
La subcontratación reclutamiento, selección y nomina permite liberar recursos para otros propósitos					
La subcontratación reclutamientos, selección permite acceder a un personal mas cualificado y con mas experiencia					
La subcontratación reclutamiento, selección y nomina permite obtener un servicio de mas calidad de servicio a su cliente interno					
Los empresas con las que se puede subcontratar reclutamiento, selección y nomina son capaces de ofrecer buenos servicios su empresa					
Nuestro empresa esta en general satisfecho con las actividades que tiene subcontratadas de reclutamiento, selección y nomina					
La subcontratación de actividades permite mejorar los resultados de la empresa					
¿ ALGUNA OTRA especificar					

Inconvenientes de la subcontratacion	Totalmente De acuerdo	Parcialmente De acuerdo	indiferente	Parcialmente Te desacuerdo	Totalmente En desacuerdo
Con la subcontratación de reclutamiento, selección y nominas podemos perder diferenciación de nuestros productos y servicios					
La subcontratación de reclutamiento, selección y nomina puede suponer una posible perdida de control de actividades					
Desconozco la forma de trabajar de las empresas a las que se puede acudir para subcontratar reclutamiento, selección y nomina					
Desconozco los beneficios que puede suponer la subcontratación de reclutamiento, selección y nomina					

Inconvenientes de la subcontratacion	Totalmente De acuerdo	Parcialmente De acuerdo	indiferente	Parcialmente Te desacuerdo	Totalmente En desacuerdo
Es dificil controlar las operaciones realizadas por las empresas a las que se subcontrata para reclutamiento, selecci3n y nomina					
Es dificil coordinar las actividades subcontratadas reclutamiento, selecci3n y nomina con la empresa					
Las decisiones de subcontrataci3n, reclutamiento, selecci3n y nomina suelen ser irreversibles para la empresa					
Con las decisiones de subcontrataci3n reclutamiento, selecci3n y nomina se pierde autonomi3a en la toma de decisiones					
Las decisiones de subcontrataci3n reclutamiento selecci3n y nomina puede perjudicar a los recursos y capacidades de la empresa					
La subcontrataci3n de reclutamiento, selecci3n y nomina puede dañar los resultados de la empresa.					
¿Algún otro? Especificar					
<b>MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION</b>					

## REFERENCIA

- Adler, P. S. (2003). Making the outsourcing decision. *MT Sloan Management Review* pp. 53- 60.
- Arroyo, S. (2001). La flexibilidad numérica en el sector hotelero. Un estudio empírico. *Estudios turísticos*. (147), pp 3-21.
- Alexander, M. y Young D. (1996). "Strategic Outsourcing", *Long Range Planning*, vol. 29, num. 1, pp. 116-119
- Bronstein, A. (1999). La subcontrataci3n laboral Ponencia presentada en el Seminario Internacional sobre el Derecho del Trabajo ante el nuevo milenio. celebrado en Santiago Domingo, Repúbrica Dominicana abril de 1999.
- Bueno Campos, E. (1996). Organizaci3n de empresas. Estructura, procesos y modelos.
- Buyle, F. (2002). La externalizaci3n de funciones de recursos humanos en Europa: una tendencia de auge. *Estudios empresariales* (108), 48 - 52.
- Canet, M.T; Peris B, F., & Redondo, A. (2000). El proceso estrat3gico asociado a la decisi3n de desintegrar actividades. Congreso Nacional de ACEDE, Oviedo.
- Casani, F., Luque, M.A; Luque, J. & Soria, P. (1996). La problemática del *outsourcing*. *Economistas* (72) pp. 86 - 98.
- Climont, B. (2000). *Ley Federal del Trabajo Comentada*, (23 ed.) México.
- Collin, M., & Guti3rrez, E. (20 septiembre 2006). Crece en México 5.0% anual subcontrataci3n de personal.

- Cuervo, G. A. (2001). *Introducción a la Administración de Empresas* 4ta edición, Citivas, Madrid.
- Cuesta, F. F. (1998). *La empresa virtual. La estructura Cosmos, Soluciones e instrumentos de transformación de la empresa.*
- Cuesta F. F. (1999). *La estructura Cosmos una alternativa de empresa virtual*, Harvard *Business Review*, (p.p. 60 a 66).
- Cook, Mary F. (1999). *Externalización de las funciones de recursos humanos : estrategias para mejorar la eficiencia de los servicios de recursos humanos.* Barcelona. Gestión 2000.
- Daoust, J. (2008). *Debe reconocerse el papel de las ETTs en la creación de empleo entrevista del presidente de CIETT.*
- Delgado, K., García, M, & Reyes, G, (2007). *Las prestadoras de personal en la Ciudad de Chihuahua, beneficio para las empresas y trabajadores o evasión de obligaciones legales.* Ponencia presentada el 13 de Mayo 2008 en la ciudad de Tijuana *XII Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas A.C.*
- De la Cueva M. (1975). *El nuevo derecho del Trabajo.* Tomo I.(3<sup>a</sup> ed.) México.
- Domberger, S (1998). *the contracting organization. A strategic guide to outsourcing* Oxford University Press.
- Druker, P. (2002). *They are Not Employees, Harvard Business School.* p.p 3-5
- Espino, T. y Padron, V. (2002). *Un análisis de la externalización bajo la visión de la empresa basada en los recursos y capacidades, su aplicación empírica al sector hotelero.* Tesis para obtener el doctorado, Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Esparza, R. (2006). *Crece el outsourcing en Recursos Humanos.* Publicación El Financiero Consultado el 20 de abril de 2008 en: [http://www.amech.com.mx/v2/prensa\\_img.php](http://www.amech.com.mx/v2/prensa_img.php)
- Fernández Sánchez, E. (1993). *Dirección de la producción I. Fundamentos estratégicos,* Madrid.
- Fernández Sánchez, E. (1995). *La obtención de ventajas competitivas a través de la subcontratación,* *Revista Astuariana de Economía* (2), 149 -164.
- García R, Mertens & Wilde R (1999). *Procesos de subcontratación y cambios en la calificación de los trabajadores.* Estudios de caso en México, Serie Desarrollo Productivo, Santiago CEPAL. (54) p.84
- García, J., Nava, I. & Cota, J. (2008) *La subcontratación como un medio para la restauración de la cadena de valor a través de organizaciones virtuales.* XII Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas A.C.
- Gómez, S. (2007). *Entrevista, Presidente de Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano AMECH.*
- Grant, R.M. (1996). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones,* Madrid.
- Greaver II, M.F (1999). *Strategic outsourcing . A structured approach to outsourcing decisions and initiatives,* American Management Association, USA.

- Guitart Tarrés, L. (2005). La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación. Tesis para obtener el doctorado, Universidad de Barcelona, España.
- Heywood, J. (2001). The outsourcing dilemma. The search of competitiveness, Great Britain.
- Heywood, J.B. (2002). *El dilema del outsourcing*. La búsqueda de la competitividad. Madrid.
- IESE-IRCO Y ADP (2004). Escuela de posgrado en administración de empresas de la Universidad de Navarra,
- Jaramillo, J. (1992). Dirección estratégica (2da Edición). Mc Graw Hill México.
- Lei, D. & Hitt, M. (1995). *Strategic Restructuring and outsourcing: the effect of mergers and acquisitions and LBs on building firm skill and capabilities*, Journal of Management, 21 (5), p.p 835 - 859.
- Lewin, J.E y Johnnton, W.j. (1996): “ The effects of organizational restructuring on industrial buying behavior: 1960 and beyond”, Journal of business & Industrial Marketing, vol. 11, núm. 6, ‘p.p 93 a 111.
- Mclvor, R. (2000). *A practical framework for undertanding the outsourcing proces, suply Chain Management; An internacional Journal*, 5 (1), p.p. 22 a 36.
- Partida, R. (2001). Nuevas formas de empleo flexible en México: el trabajo subcontratado en las Agencias de colocación en Jalisco. *Región y Sociedad* (22). 100-116. consultado el 2 de Abril 2008.
- Porter, M.E. (1987). Ventaja competitiva de las naciones. Plaza & Janes. México
- Quinn, J. y Hilmer, F. (1994). *Strategic outsourcing, Sloan Management Review*, 35 (4), pp. 43-55.
- Quinn, J.B. y Hilmer, F.G. (1995). “ El outsourcing estratégico”, Harvard Deusto Business Review, num, 67, julio-agosto, paginas 54 a 65.
- Rebitzer, J. B, & Taylor , L.J (1991). a Model of Dual Labor Market when Product Demand is uncertain. *Quart Journal of Economics*, 106 (4) 1373-1383
- Rothery, B. y Robertson, I. (2000). *outsourcing*, Limusa, México.
- Rueda, B (1995). Outsourcing de la acción táctica a la iniciativa estratégica. Harvard Deusto Business Review num. 65 p.87.
- Rueda, B., Galán, R., Romero, F.,& Brio, S. (2002). *Outsourcing de RRHH*. IESE-IRCO *Business School* Universidad de Navarra.
- Schneider B. (2004) Outsourcing La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de negocios. México: Grupo editorial Norma.
- Ventura V. J. (1995). Análisis estratégico de los límites de las empresas: grado de integración vertical, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 4, (1), p.p. 79- 87.
- White, R. y James, B. (2000). Manual del *outsourcing*. Guía completa de externalización de actividades empresariales para ganar competitividad, Gestión 2000, Barcelona.

## BIOGRAFIA

Blanca Garcia Es doctora en Ciencias, con especialidad en Ciencias de la Administración y Maestra en Administración Industrial e Ingeniero Industrial por el Instituto Politécnico Nacional de la Ciudad de México. Es Profesora y Coordinadora del Doctorado en Ciencias Administrativas en la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la universidad autónoma de baja california Campus Ensenada. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores de México nivel 1. Ha presentado más de 37 ponencias en Congresos nacionales e internacionales y 7 artículos arbitrados en revistas indexadas internacionales y nacionales, además de ser coautora de 3 libros. Su correo es blanca\_garcia@hotmail.com y dirección institucional : Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Blvd. De los Lagos y Blvd. Zertuche S/N Fracc. Valle Dorado, Ensenada, B.C. C.P. 22890. Teléfono : 52 646 177 76 22.

Karla Gallardo Maestra en Administración con 10 años de experiencia en administración de recursos humanos principalmente en el área de maquiladoras y servicios, actualmente es reclutadora senior y asesora comercial en Adecco, empresa global dedicada a la prestación de servicios de personal tales como reclutamiento y administración de nóminas en la ciudad de Ensenada Baja California, correo electrónico karla.gallardo@adecco.com, karla\_gallo@live.com.mx

Samuel Ayon Fierro Estudiante de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, profesor de asignatura de materias como estadística y matemáticas financieras.