

EL OUTSOURCING Y SUS IMPLICACIONES EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Maricruz Nájera Ríos
José Joaquín Maldonado Escalante
Ruby Asunción González Ascencio*



Resumen

Muchas organizaciones han cambiado radicalmente hacia el uso de la estrategia de externalización de recursos humanos mediante la contratación de funciones no esenciales con el objeto de reducir los costos laborales, mejorar la flexibilidad, y obtener conocimientos de los que no disponen internamente. Las investigaciones sobre la externalización se han centrado básicamente en cuestiones estratégicas y financieras, en definir el contexto apropiado para la contratación externa y la identificación de ahorros de costos alcanzable. Sin embargo, la gestión de recursos humanos con-

secuencia de la externalización ha sido relativamente inexplorable (Fisher et al 2008).

Por tanto, quedan numerosos aspectos por analizar en la relación externalización-gestión de recursos humanos, especialmente en lo que respecta a los efectos de la externalización en la productividad laboral y rotación de personal, temas a tratar en el presente trabajo.

Palabras clave: externalización, gestión, recursos humanos.

Introducciones.

La globalización de los mercados y un entorno incierto, dinámico y altamente competitivo, han sido factores determinantes para que las organizaciones reinventen sus productos y servicios continuamente y centren sus esfuerzos en desarrollar sus ventajas competitivas sostenibles (Quinn y Hilmer, 1994; Quinn, 1999, Sislian y Satir, 2000). Por lo que la decisión de externalizar actividades ha sido cada vez más atractiva en la gran mayoría de empresas.

La empresa externaliza sus funciones no claves y las deja en manos de profesionales que son expertos en su realización, debido a que para ellos estas actividades son esenciales y estratégicas al constituir la base de su negocio, con lo que podrán optimizar sus recursos y reducir costos (Cachon y Harker, 2002).

La externalización de recursos humanos significa que la empresa u organización que las contrate podrá disponer del servicio de un proveedor que de manera continua proporcionará la administración de una actividad de recursos humanos que normalmente se realizaba dentro de la misma empresa. Es decir, se contrata a un proveedor para trabajar una actividad específica de recursos humanos y éste entrega unos servicios predeterminados a un precio establecido. Puede tomar muchas formas, que va desde tareas administrativas de rutina hasta funciones de diseño de sistemas de recursos humanos que pueden tener una influencia fundamental en la cultura organizacional y desempeño.

Cada vez un mayor número de empresas optan por externalizar las actividades de recursos humanos mismas que eran realizadas internamente (Jamrog, Groe, y Pyle, 1997). A fin de: a) reducir los gastos generales y administrativos del personal; b) capitalizar la tecnología y la experiencia de la que la compañía no dispone; c) acceder de manera más económica y más rápida a las mejoras de los procesos empresariales;

* Docentes de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas de la Universidad Autónoma del Carmen.

d) mejorar los servicios y aumentar la tecnología que proporcionan los empleados; e) transferir los procesos administrativos con el fin de poder centrarse en sus actividades más relevantes desde el punto de vista estratégico; f) hacer que los recursos financieros estén disponibles para las áreas principales del negocio y g) compartir el riesgo.

La externalización debe de ser resultado de la formulación de una estrategia empresarial que además de buscar reducir sus costos, también aumente su adaptabilidad y flexibilidad, para que le permita adaptarse ágilmente a los cambios de la demanda y aumentar el conocimiento existente en la empresa.

Desarrollo

El *outsourcing* consiste en la delegación de la ejecución de actividades que inicialmente realizaba la empresa a proveedores externos, los que -gracias a su experiencia y conocimientos-, están en la capacidad de aumentar los niveles de calidad y eficiencia en dichos procesos y reducir costos operativos. Así las empresas contratantes pueden enfocarse en las actividades en las cuales ellos son especialistas, es decir, en lo que más saben hacer, delegando actividades que no le añaden valor al negocio.

El *outsourcing* puede definirse desde varias perspectivas diferentes. Zhu, Hsu, y Lillie (2001) lo definen como “el proceso de transferir la responsabilidad de una empresa específica o función de un grupo de empleados a un tercer grupo de empleados ajenos a la empresa”. Krajewski y Ritzman (2002) lo definen como “La atribución de trabajo a los proveedores y distribuidores para ofrecer los servicios y materiales necesarios y llevar a cabo los procesos que la organización hace”.

Algunos autores argumentan que la externalización expone a las organizaciones a un comportamiento oportunista por parte de los contratistas, la externalización de recursos humanos limita la capacidad de las empresas para desarrollar las competencias características de su fuerza de trabajo, crea ineficiencias en áreas especializadas, porque los contratistas no están familiarizados con la estrategia de sus clientes y la cultura (Ulrich, 1996).

En el campo de estudio de la externalización de las funciones de recursos humanos, el análisis de los efectos en la gestión representa un área de oportunidad para realizar investigaciones ya que el factor humano es un rol esencial para la mejora de la competitividad empresarial.

La externalización exige que la gestión de recursos humanos cuente con una capacidad de encontrar nuevas formas de organizar el trabajo, de gestionar los recursos humanos en alineamiento con criterios de eficiencia y eficacia organizacional para el aumento de la productividad y la competitividad. Para conseguir mejores resultados es conveniente que las prácticas laborales no se utilicen de forma independiente, sino de forma integrada, puesto que las diferentes prácticas de recursos humanos no tienen efectos aditivos, debiéndose de trabajar con sistemas de prácticas de recursos humanos (Becker y Gerhart, 1996) para obtener sinergias.

Es en este punto donde surge la necesidad de identificar correctamente los límites de la empresa, delimitando que actividades van a desarrollarse internamente y cuales serán externalizadas. Por lo tanto el *outsourcing* se convierte en una herramienta útil para ajustar los límites de la empresa como respuesta a presiones económicas externas, por lo que la empresa consolida su estrategia mediante una reestructuración de

sus actividades con el objetivo de potenciar el desarrollo de su actividad principal (Prahalad y Hamel, 1990). Para conseguir que esta práctica sea un éxito, deben de equilibrarse las estrategias de integración vertical y externalización llevadas a cabo en la empresa. (Rothaermel, Hit y Jobe, 2006) y analizar detenidamente que impacto tienen estas decisiones sobre las variables de desempeño de los recursos humanos.

La literatura no ha establecido en un sólo documento la relación precisa entre esta práctica empresarial y las principales variables de desempeño de los recursos humanos de la organización (productividad laboral, ausentismo laboral y rotación de personal).

En la relación entre *outsourcing* y gestión de recursos humanos, diversos autores han estudiado el efecto que la externalización de actividades tiene sobre la empresa. En su mayoría de esos estudios analizan sus efectos sobre una determinada división de la empresa, sobre el valor general de la empresa, la eficiencia de costos, pero existen escasos estudios sobre el impacto en su conjunto sobre las variables de desempeño de los recursos humanos (Fisher et al 2008).

Por lo tanto, quedan numerosos aspectos por analizar en la relación *outsourcing*-gestión de recursos humanos, especialmente en lo que respecta al impacto que las decisiones de *outsourcing* en las variables de desempeño de los recursos humanos.

La mayoría de las investigaciones han estudiado las decisiones de externalización y sus determinantes bajo la teoría de los costos de transacción siendo la especificidad de activos el factor más estudiado para explicar la externalización (Williamson, 1975). Existe literatura limitada que analice las decisiones de externalización, pero utilizando un enfoque





más estratégico, el presente trabajo lo estudia desde la visión de la empresa bajo la perspectiva de los recursos y capacidades.

Por tanto, en función de ésta, una organización externalizará una actividad cuando las capacidades de la empresa se hallan por debajo de las capacidades de los proveedores. En este sentido, los suministradores proveen a la empresa de recursos en los cuales están especializados y han realizado una inversión a lo largo del tiempo para su desarrollo, obteniendo así una capacidad superior a la de cualquier empresa que las realiza internamente. Ese potencial de ventaja competitiva puede ser transmitido a las empresas que adquieren el servicio en términos de costos menores, una mayor profesionalidad y una mayor calidad de los servicios que se han externalizado.

Teoría de recursos y capacidades

La teoría de recursos y capacidades tiene su origen en la dirección estratégica, teniendo sus antecedentes en el trabajo de Penrose del año 1959. Esta teoría define a la empresa como una colección única de recursos y capacidades que no se pueden comprar y vender libremente en el mercado (Conner, 1991; Rumelt, 1987). Este enfoque de recursos indaga sobre la relación que existe entre los resultados de una empresa y su habilidad para aprovechar sus capitales humanos y físicos; se basa en que las organizaciones poseen una serie de recursos que le permiten por una parte, obtener ventajas sostenibles, y por otra, obtener mayores rendimientos a largo plazo, el analizar los recursos y capacidades tiene como finalidad identificar el potencial que posee la empresa o a los que puede acceder, se adopta por lo tanto una orientación interna más que externa en la formulación de la estrategia de la empresa.

Se observan diferencias en los resultados de las empresas que se mantienen a lo largo del tiempo y ante esto los investigadores se preguntan si todas las empresas de un mismo sector o grupo estratégico tienen las mismas oportunidades ¿Cuál es el motivo de la diferencia de resultados? A esta pregunta intenta responder la teoría de los recursos y capacidades con esta nueva perspectiva. La estructura del sector deja de ser el determinante de la ventaja competitiva de las empresas y por extensión, de las diferencias de desempeño entre ellas, aportando evidencias de la importancia de los elementos internos de la empresa, bajo la premisa fundamental de la existencia de heterogeneidad de las empresas en lo que a dotación de recursos y capacidades se refiere. Es la heterogeneidad la que explica las diferencias de resultados entre ellas (Lippman y Rumelt, 1982; Rumelt, 1984; Barney, 1991).

El enfoque de los recursos y capacidades estudia las ventajas competitivas desde la perspectiva de los recursos, centrandose su

atención en la relación existente entre las características internas de la empresa y su resultado económico, partiendo de dos supuestos básicos en el análisis de las fuentes de las ventajas competitivas sostenidas. En primer lugar, asume que las empresas son heterogéneas, ya que poseen diferentes dotaciones de recursos producto de su historia, suerte y decisiones pasadas sobre los que sustentar una ventaja competitiva y, segundo, considera que estos recursos no son perfectamente móviles entre las empresas, manteniéndose esa heterogeneidad a lo largo del tiempo, lo que proporcionara una ganancia a largo plazo.

Dada la importancia que poseen para esta teoría los recursos y capacidades un punto neurálgico es la definición de recurso y capacidad con la idea de mostrar una definición inicial Amit y Schoemaker (1993), definen a los recursos como stocks de factores disponibles que son poseídos o controlados por la empresa, mientras las capacidades serían las facultades que tiene la empresa para gestionar adecuadamente sus recursos con el fin de realizar una determinada tarea estos dos conceptos se encuentran íntimamente ligados y son difícilmente dissociables. sin embargo, de la revisión a la literatura nos permite concluir que existen varias definiciones y clasificaciones de los recursos. Barney (1991) define a los recursos de la empresa como los factores de producción controlados por la empresa que le permite formular e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia, señala que los recursos se pueden clasificar en recursos físicos, humanos y organizacionales. Los recursos físicos estarían formados por los equipos y la tecnología utilizada por la empresa, la localización geográfica o la mayor o menor accesibilidad a las materias primas. Los recursos humanos englobarían la preparación, la experiencia, la inteligencia, las relaciones y la perspicacia de la dirección y los trabaja-

dores de la empresa. Por último, los recursos organizacionales incluirían la estructura organizativa de la empresa, la planificación formal e informal, los sistemas de control y coordinación, así como las relaciones entre grupos en la empresa y entre estos y los de su entorno.

De acuerdo con ello, no todas estas categorías de recursos son estratégicamente relevantes, sino que algunas propiedades de la empresa pueden hacer que en un momento dado la elección e implantación de la estrategia reduzca su eficiencia y eficacia (Barney, 1986b).

Según Grant (1992), los recursos son el conjunto de *inputs* con lo que cuenta la empresa y a través de los cuales desempeña sus actividades y tareas y pueden dividirse en financieros, físicos, humanos, tecnológicos y la reputación. Es decir, además de recursos materiales, como las fábricas, instalaciones y medios financieros, la empresa también cuenta con recursos intangibles basados en la información y en el conocimiento compartido, en las relaciones de confianza entre los empleados y la dirección, en las relaciones estables entre la empresa, sus clientes y proveedores, etcétera.

Por su parte, Wernerfelt (1984) señala que los recursos son aquellos que se vinculan a la empresa de forma semipermanente como las marcas, el conocimiento tecnológico propio, el empleo de habilidades personales, los contactos comerciales, los procedimientos eficientes, el capital, etcétera. Quizás una de las aportaciones más originales que proporciona este enfoque es la clasificación de recursos que propone en función de su naturaleza, distinguiendo entre recursos tangibles e intangibles. Mientras los primeros tienen un soporte físico, los segundos están basados en la información y el conocimiento.

Las capacidades son recursos diferentes que involucran patrones complejos de coordinación entre personas y otros recursos (Grant, 1991). Estas capacidades son las que dan valor a los otros recursos (Madhok, 1997); en su ausencia, ni siquiera los más valiosos recursos pueden generar ventajas competitivas. Tal como lo plantean Hill y Deeds (1996), mientras los recursos son una condición necesaria pero no suficiente para la obtención de ventajas competitivas sostenibles. La existencia de diferencias en rutinas organizacionales (capacidades) es condición necesaria y suficiente para ello.

Las principales características que deben reunir para ser considerados recursos o capacidades estratégicos de la empresa serían (Wade y Hulland, 2004):

- a) Son valiosos, permitiendo a la empresa explotar las oportunidades del entorno y neutralizar sus amenazas (Barney, 1991).
- b) No son comunes, tienden a ser relativamente raros (Barney, 1991)
- c) La empresa posee una clara propiedad y control (Amit y Schoemaker, 1993; Grant, 1995).
- d) Son difíciles de imitar y adoptar por la competencia (Amit y Shoemaker, 1993).
- e) Sustituibilidad limitada, los recursos serán más valiosos cuando menos recursos que los puedan sustituir estén disponibles o los pueda desarrollar la competencia (Barney, 1991 y Amit y Schoemaker, 1993).
- f) Dificiles de transferir (Barney, 1991).

En los últimos tiempos, el enfoque estratégico ha ayudado a profundizar en las decisiones de externalizar, centrándose en examinar como una función o actividad afecta a la ventaja competitiva y cómo influye una determinada estrategia competitiva en cualquier decisión de tipo estratégico. Dentro de esta perspectiva, la visión de la empresa basada en los recursos resulta muy útil para estudiar los factores determinantes de la externalización, distinguir entre las actividades que son viables de externalizar y su posible repercusión en el sostenimiento de la ventaja competitiva de la empresa permitiendo visualizar la mejor combinación de los recursos y capacidades de la empresa para mantenerla.

La externalización es una decisión estratégica (Jenning, 1997; Quinn et al., 1990; Quinn y Hilmer, 1994), la empresa tiene que justificarla en función de los recursos y capacidades que posee y del valor estratégico de tales recursos; siguiendo el enfoque de recursos y capacidades. La externalización es una función del valor estratégico de las actividades, determinado éste por las condiciones impuestas a los recursos para que sean fuentes de ventajas competitivas.

El outsourcing bajo la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades

Las razones para que las empresas decidan externalizar alguna actividad han pasado de ser tácticos, es decir que buscan el logro de resultados en el corto plazo y particularmente la reducción de costos, a ser estratégicos, pues pretenden conseguir y mantener la ventaja competitiva (McIvor, 2000).

Como se ha mencionado para tratar las decisiones de externalización y sus determinantes la mayoría de las investigaciones realizadas prestan una mayor atención a enfoques económicos y aplican principalmente la teoría de los costos de transacción. Sin embargo, limitarse a los enfoques económicos sería ignorar otras facetas del comportamiento organizativo que podrían tener un impacto mayor en la decisión de externalizar. La teoría de recursos y capacidades nos permite analizar la relación entre estrategia y el entorno y examinar cómo una función o actividad afecta a la ventaja competitiva de la empresa y ésta a su vez al resultado organizativo.

En función de la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades se puede indicar que se deben externalizar aquellas actividades que no representen recursos estratégicos, es decir, que no formen parte de las competencias básicas de la empresa. La externalización de dichas actividades permite obtener recursos complementarios a los estratégicos y un mejor resultado. Aunque las organizaciones que adquieran en el exterior recursos tengan unos costos aproximadamente iguales al valor económico que reciban (Barney, 1986). A través de su externalización se podrá mejorar los recursos internos de la empresa y apoyar a las competencias básicas de la empresa.

Para comprender mejor la externalización bajo la perspectiva de los recursos y capacidades es muy útil hacer mención del marco conceptual establecido por Grant (1991). En dicho marco conceptual, los recursos y capacidades de una empresa son las consideraciones centrales de la formulación de estrategias. Establece en su modelo cinco etapas para la formulación de estrategias. De estas cinco etapas, es en la última etapa, referida a la "identificación de los desfases de recursos que se necesitan cubrir, y realizar inversiones en mejorar y reponer los recursos básicos de

la empresa” donde una alternativa es la externalización.

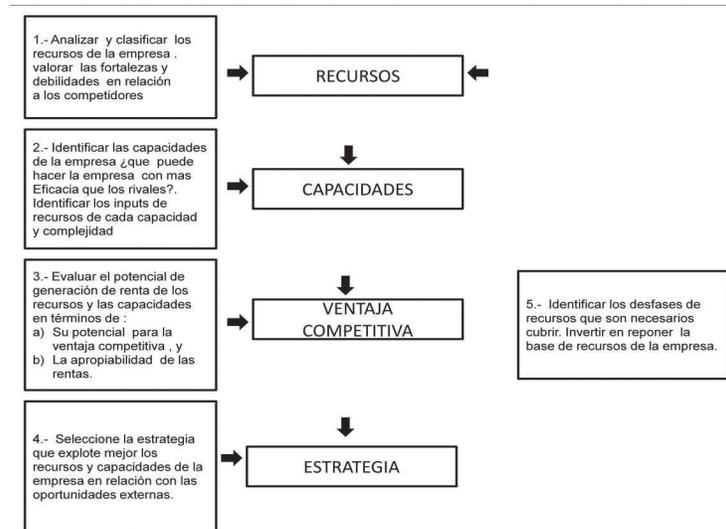
La creación de los recursos se ha centrado en las carencias de los recursos y capacidades de la empresa. Es decir, la organización puede necesitar, para explotar el conjunto de recursos y capacidades existentes en la empresa, adquirir recursos complementarios en el exterior que no

por la que la perspectiva de recursos y capacidades complementa otras perspectivas teóricas más tradicionales como es la teoría de los costos de transacción.

El outsourcing y los recursos humanos

Algunos investigadores señalan que la externalización de recursos huma-

Un modelo conceptual para el análisis de los recursos y capacidades



Fuente: Adaptado de Grant (1991:1)

dispone (Grant, 1991). De esta forma, la organización no se limita únicamente a explotar su *stock* de recursos y capacidades (Teng et al., 1995), sino que cubre sus carencias de recursos mediante compras o alianzas estratégicas, siendo la externalización una vía para ello.

Los recursos de las actividades pueden ser más o menos estratégicos dependiendo, por un lado, de sus atributos, los cuales hacen referencia a la posibilidad de que estos cumplan los requisitos que establece Bamey (1991) para la consecución de la ventaja competitiva (valiosos, raros, inimitables e insustituibles) y, por el otro, de la cantidad de recursos asignados a la actividad, los cuales estarán en función de la disponibilidad de recursos de una determinada actividad o del interés que la empresa tenga en que estén desarrollados y potenciados para alcanzar una posición de liderazgo. (Cheon, Grover y Teng, 1995)

La externalización forma parte de la estrategia de la empresa para perseguir la búsqueda y mantenimiento de la ventaja competitiva, la empresa debe ser capaz de identificar aquellas actividades candidatas a ser externalizadas, y que éstas deben ser desarrolladas por proveedores que tengan capacidades y habilidades superiores a las que la empresa posee para su realización. Por tanto, la estrategia de externalización está relacionada con los recursos y capacidades de la empresa, siendo esta razón

no pueden reducir costos, aumentar la calidad del servicio mediante la producción de mayores economías de escala, aumentar los incentivos y la rendición de cuentas de los prestadores de servicios, y aumentar el acceso a los expertos en áreas especializadas (Csoko, 1995). Otros, sin embargo, argumentan que la externalización expone a las organizaciones a un comportamiento oportunista por parte de contratistas, outsourcing de recursos humanos que limita la capacidad de las empresas para desarrollar las competencias características de su fuerza de trabajo, y que la externalización va a crear ineficiencias porque los contratistas no están familiarizados con la estrategia de sus clientes y la cultura (Ulrich, 1996).

La disminución de los recursos y la competitividad del mercado han obligado a las organizaciones a que examinen sus métodos de producción de bienes y servicios y hacer cambios en sus procesos a fin de maximizar los beneficios económicos. De hecho, muchas empresas han externalizado las funciones de gestión de los recursos humanos como el reclutamiento, capacitación y administración de beneficios.

El *outsourcing* es la transferencia de los servicios o funciones que antes desempeñaba dentro de la organización a un proveedor fuera de la organización (Johnson, 1997). Presumiblemente, las organizaciones se benefician de esta transferencia, ya que pueden ahorrar dinero y volver a centrar sus recursos en las competencias básicas de la organización. El

ahorro de costes resultado porque los especialistas que se benefician de economías de escala pueden llevar a cabo tareas de forma más barata que los miembros de la organización al realizar las mismas tareas (Goldfarb & Naasz, 1995).

El outsourcing de recursos humanos, puede tomar muchas formas, que van desde la gestión de nóminas de rutina hasta la ejecución de programas de capacitación para la planificación de recursos humanos. Mientras que algunos contratos de outsourcing pueden implicar tareas administrativas de rutina, otras funciones pueden incluir el diseño de sistemas de recursos humanos que puedan tener una influencia fundamental en la cultura organizacional y desempeño.

El éxito real de cualquier estrategia de *outsourcing* se basa en una serie de cuestiones. En primer lugar, a fin de obtener los ahorros previstos de los costos, los investigadores han argumentado que el prestador de servicios debe tener los conocimientos específicos de la empresa, evitar comportamientos oportunistas, y prestar los servicios requeridos en un nivel suficiente (Ulrich, 1996). En segundo lugar, la organización se beneficia de los recursos ahorrados reorientándolos, sólo si es capaz de retener a sus empleados más competentes y reasignar de manera efectiva los esfuerzos de estos empleados hacia tareas que agreguen valor. Si estos requisitos no se cumplen, el todo-demasiado-resultado previsible de una estrategia de *outsourcing* será una organización con una situación de deterioro financiero que carece de los recursos humanos necesarios para darle la vuelta.

Un estudio realizado por Kessler, Coyle and Purcell (1999) señalan el impacto de la externalización desde la perspectiva de los empleados antes de que se llevará a cabo y 18 meses después; considera tres factores generales que influyen en cómo los empleados reaccionan a un cambio de empleador. El primero es el contexto en el que la subcontratación se produce - como los empleados sienten que son tratados por el empleador actual. El segundo factor se refiere a la atracción de la nueva empresa. El último factor se refiere al aterrizaje o, más concretamente, con la realidad de las experiencias de los empleados tras el cambio de empleador. En conclusión señala que juega un papel muy importante para la percepción del trabajador la forma en que el nuevo empleador se presente con los nuevos empleados, el compromiso que establezca y finalmente el cumplimiento de expectativas de los empleados.

El transferir a los trabajadores como parte de un contrato de

outsourcing, puede cambiar el destino de compromiso y hacer que el individuo tenga sentimientos de desconfianza y falta de motivación; entonces parece obvio que el compromiso sería menor o inexistente si la función de un individuo es sustituido por un proveedor de *outsourcing*. Los directivos deben ser conscientes de que cualquier cambio en el trabajo de un individuo incluyendo su grupo de trabajo pueden tener un impacto en el compromiso, ya que también puede causar cambios en la productividad y el rendimiento

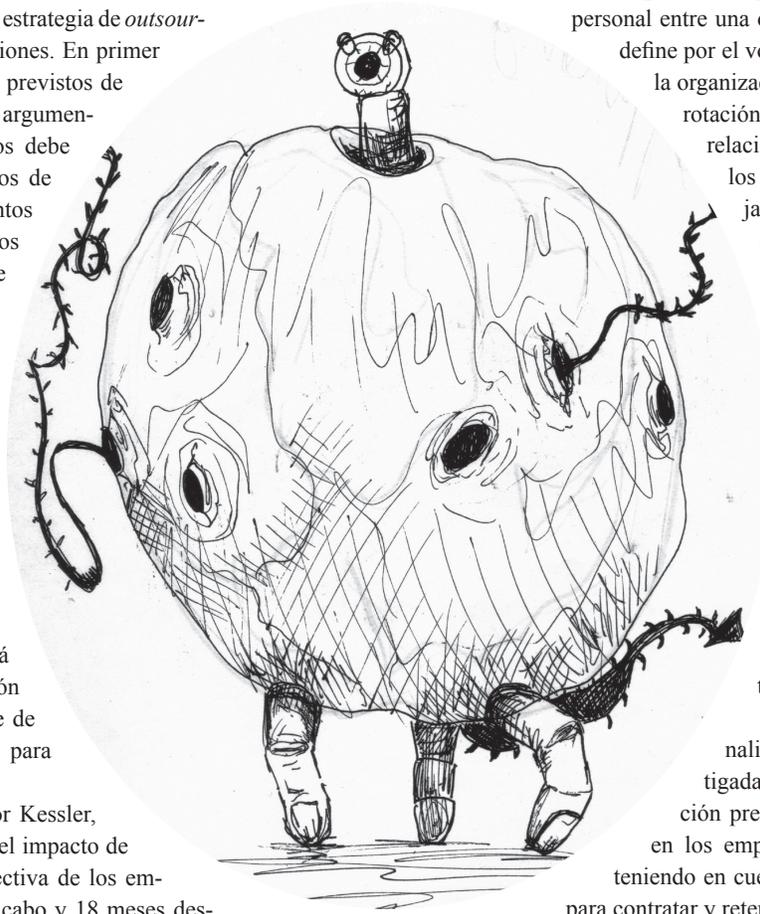
Rotación de personal

La rotación de personal se puede definir como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto se define por el volumen de personas que ingresan en la organización o el de las que salen de ella. La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. (Chiavenato, 1998).

Es consecuencia de ciertos factores internos o externos en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Dentro de los factores externos podemos citar la situación de oferta y demanda de recursos humanos, y uno de los factores internos que ocurren en la organización podemos mencionar son las políticas administrativas de la organización (externalización).

Dada la importancia de la externalización ha sido ampliamente investigada. Ha sido una notable falta de atención prestada, al impacto de esta estrategia en los empleados. Esto es algo sorprendente teniendo en cuenta la necesidad de organizaciones para contratar y retener talento.

La externalización puede afectar a los empleados principalmente en dos formas; por ejemplo, si el empleado la percibe en forma positiva encuentra en nuevo entorno estimulante y desafiante identificando una oportunidad de trabajar en una compañía especializada presentando posibilidades de aprendizaje superiores a las que se tenían dentro de la organización. Purcell (1996) señala, para algunos empleados, puede proporcionar una oportunidad para mejorar la carrera y las oportunidades de formación, si se trata de un movimiento a una organización especializada; sin embargo los estudios demuestran que el gran número de los empleados la perciben en forma negativa (Brooks, Miller and Korzaan, 2009) ya que pueden sentirse no competitivos, inseguros en sus habilidades derivado de



los años que han permanecido en la organización. Un ejemplo, es el que, los empleados experimentan un descenso en su moral, en la lealtad hacia el empleador considerando la externalización como una subestimación de sus capacidades o falta de confianza provocándoles un sentimiento de inseguridad laboral. Esto puede contribuir a la salida del personal con mejor talento y preparación al no sentirse a gusto en la organización.

El efecto negativo que perciban los empleados se debe principalmente, entre otras cosas, a que pueden pensar que dicha negociación es una amenaza para la seguridad de sus empleos; lo que ocasiona que la empresa experimente cierta resistencia por parte de sus empleados frente al cambio, este es un comportamiento normal ante un cambio de forma de trabajo los empleados se resisten cuando sienten que han perdido control sobre sus empleos y vidas dando por resultado efectos negativos en los empleados: inconformidad en el clima laboral, reducción en los niveles de productividad y calidad, mayor rotación de personal, ausentismo, ruptura de la curva de aprendizaje e inseguridad laboral.

Una de las grandes inquietudes de los empleados al decidir la organización por la externalización es la seguridad de su empleo al percibirla en peligro. La seguridad en el empleo es una dimensión importante en las prácticas de recursos humanos diversos estudios han demostrado que la relación entre la seguridad en el empleo y la rotación de personal es alta (Hassan, Hagen y Daigs, 2006). La inseguridad en el empleo es a la vez un obstáculo y un factor de estrés, tiene un efecto perjudicial sobre todo en el rendimiento, la rotación y el ausentismo del personal (Staufenberg y König, 2010).

La forma en cómo se lleve a cabo la estrategia de externalización, la satisfacción en el trabajo entre los miembros de la organización puede ir hacia abajo. Desde una perspectiva de gestión aplicado, esta pérdida de satisfacción entre los empleados puede ser importante porque los estudios empíricos han demostrado que los trabajadores insatisfechos tienen más probabilidades de salir de la empresa (Spector, 1997).

Si los empleados tienen una percepción negativa de la contratación externa, entonces su satisfacción en el trabajo sería reducido y su intención de abandonar la organización aumentará; un estudio realizado por Kennedy, et al, 2002, evaluaron las relaciones entre las percepciones de la externalización, la satisfacción laboral, y la rotación de personal de una manera que era coherente en base al modelo propuesto por Spector (1997) el modelo de rotación voluntaria.

El estudio representa un alejamiento de la literatura sobre la contratación externa que en general ha investigado la motivación de las organizaciones a externalizar y los aspectos financieros de las decisiones de las organizaciones. Hacen un análisis de la influencia que una estrategia de externalización tiene en la intención de una persona en permanecer en la organización, ya que implementa una estrategia de externalización. Este tema es particu-

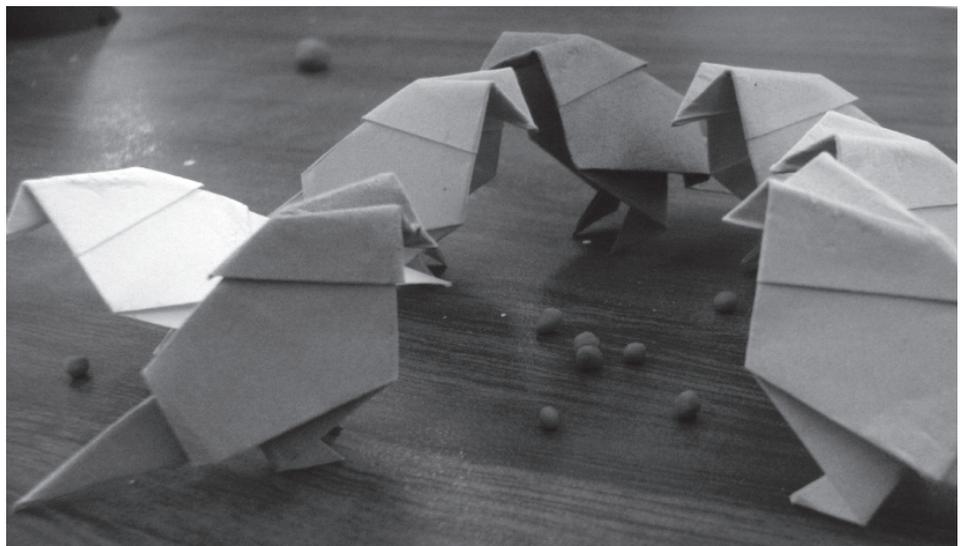
larmente notable debido a que uno de los objetivos fundamentales de una estrategia de *outsourcing* es liberar los recursos humanos de las tareas mundanas y reorientar sus esfuerzos en las competencias básicas de la organización los datos indican que el grupo de ingenieros militares que participaron en este estudio encontró en el *outsourcing*, un cambio importante de la forma normal de hacer negocios para su campo profesional particular, influyendo negativamente en su satisfacción y aumentando la intención de dejar la organización. Los resultados son particularmente interesantes teniendo en cuenta el empleo de los trabajadores eran seguros y la organización necesitaba mantener esos empleados.

Los resultados del estudio se ajustan bien con la aseveración que indica que muchos de los cambios organizativos no siempre tienen los resultados deseados debido a la partida de algunos de los recursos humanos necesarios para la organización para alcanzar los objetivos deseados. En la última década, uno de cada cinco organizaciones que habían reestructurado informaron que habían perdido valiosos elementos que poseían habilidades críticas o talentos necesarios para la organización de bienestar, es decir, perdieron la gente equivocada, ya que hizo cambios (Bedian y Armenakis, 1998).

Conclusiones

Los directivos deben ser conscientes de que en los procesos de externalización deberán considerar el efecto que esta puede traer en el comportamiento del personal involucrado, de no ser así se correrá el riesgo de que la externalización sea un fracaso.

La externalización puede tener consecuencias de gran alcance que no han sido considerados en el pasado. Aunque la externalización puede llevar a ciertos beneficios financieros para la organización, estos pueden verse disminuidos por el efecto negativo que el proceso de externalización puede traer en la productividad y rotación del personal.



Bibliografía

1. Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). *Strategic Assets And Organizational Rent*. *Strategic Management Journal*, 14(1): 33.
2. Armstrong-Stassen, M. (1993). *Production workers' reactions to a plant closing: The role of transfer, stress, and support*. *Anxiety, Stress and Coping: An International Journal*, 6, 201-214.
3. Barney, J. B. (1986). *Strategic Factor Markets: Expectation, Luck, And Business Strategy*. *Management Science*, 32: (10): 1231 – 1241.
4. Barney, J.B. (1996): *Firm Resources And Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, Vol. 17, Núm. 1, Pp. 99-120.
5. Barney, J.B. (1999): *Firm Resources And Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, Vol. 17, Núm. 1, Pp. 99-120.
6. Borg, I., & Elizur, D. (1992). Job insecurity: Correlates, moderators and measurement. *International Journal of Manpower*, 13(2), 13-26.
7. Brooks, Nita: *Understanding It Outsourcing And Its Potential Effects On It Workers And Their Environment*. *The Journal Of Computer Information Systems*; Summer 2006; 46, 4; Abi/Inform Global.
8. Burchell, B. (2002). *The prevalence and redistribution of job insecurity and work intensification*. In B. Burchell, D. Ladipo, & F. Wilkinson (Eds.), *Job insecurity and work intensification* (pp. 61-76). London: Routledge
9. Cachon, G. P., & Harker, P. T. 2002. *Competition And Outsourcing With Scale Economies*. *Management Science*, 48(10):1314 – 1333
10. Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). *An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers*. *Journal of Applied Psychology*, 85, 65-74.
11. Chiavenato, I (1998). *Administración de Recursos Humanos*. Bogota Colombia: Mc.Graw Hill
12. Conner, K.R. (1991): *A Historical Comparison Of Resource-Based Theory And Five Schools Of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have A New Theory Of The Firm?*, *Journal Of Management*, Vol. 17, Pp.121-154.
13. De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., Witte, H. D., & Alarco, B. (2008). *Employability and employees' well-being: Mediation by job insecurity*. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 488-509.
14. D Lilly, Juliana, A Gray, David & Meghna, Virick: *Outsourcing The Human Resource Function: Environmental And Organizational*. *Journal Of Business Strategies*; Spring 2005; 22, 1; Abi/Inform Global
15. Eisenhard, K. M., & Martin, J. A. 2000. *Dynamic Capabilities: What Are They?* *Strategic Management Journal*, 21(10/11): 1105 -1121
16. Fisher, Sandra L., Wasserman, Michael E. Wolf, Paige P. & Katherine Hannan Wears: *Human Resource Issues In Outsourcing: Integrating Research And Practice*.
17. Fischer, F. M., Oliveira, D. C., Nagai, R., Teixeira, L. R., Júnior, M. L., Latorre, M. d. R. D. O., et al. (2005). *Job control, job demands, social support at work and health among adolescent workers*. *Revista de Saúde Pública*, 39, 245-253.
18. Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). *A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects*. *Personnel Psychology*, 61, 227–271.
19. Grant, R. M. (1991). *Resourced Based Theory Of Competitive Advantage: Implications Of Strategy Formulation*. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
20. Grant, R. M. (1992): *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Basil Blackwell. Cambridge, Ma, Estados Unidos. [Traducción Realizada Por Fernández Z., Lorenzo G., Ruiz, J. En Grant (1995). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Editorial Civitas L
21. Grant, R. M. (1996). *Toward A Knowledge – Based Theory Of The Firm*. *Strategic Management Journal*, 17 (Special Issue: Knowledge And The Firm): 109 – 122.
22. Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. 2003. *The Dynamic Resource – Based View: Capability Lifecycles*. *Strategic Management Journal*, 24(10): 997 -1010.
23. Hoopes, D. G., & Madsen, T. L., & Walker, G. 2003 *Why Is There A Resource – Based View? Toward A Theory Of Competitive Heterogeneity*. *Strategic Management Journal*, 24(10): 889 - 902.
24. Houseman, Susan : *Outsourcing , Offshoring And Productivity Measurement In United States Manufacturing*
25. Jennigs, D. (1997): *Strategic Guidelines For Outsourcing Decisions*. *Strategic Change*, 6, Pp. 85-96.
26. Kessler, Ian –Shapiro, Jackie Coyle & Purcell; John : *Outsourcing And The Employee Perspective Human Resource Management Journal*: 1999; 9, 2; Abi/Inform Global
27. Kim, Gyeong-Min & Won, Hyun Jung : *Hr Bpo Service Models For Small And Medium Enterprises College Of Business*, Ewha Womans University, Seoul, Korea
28. Lippman, S. & Rumelt, R. (1982) *Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences under Competition*, *Bell Journal of Economics*, 12, 418 - 438.
29. Peteraf, M. A. (1993). *The Cornerstones Of Competitive Advantage: A Resource-Based, Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191
30. Prahalad, C. K.; & Hamel, G. (1990): *The Core Competence Of The Corporation*, *Harvard Business Review*, Vol. 68, Núm. 3, Pp. 79-93.
31. Quinn, J. 8; Doorley, T. L.; Y Paquette, P. C. (1990): *Tecnology In Services: Rethinking Strategic Focus*. *Sloan Management Review*, (Winter), Pp. 79-87.
32. Quinn, J.B.; Hilmer, F.G. (1994): *Strategic Outsourcing*. *sloan Management Review*, (Summer), Pp. 43-55.
33. Quinn J. B. (1999): *Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities*. *Sloan Management Review*, (summer), Pp. 9-21.
34. Rothaermel, F., Hitt, M., & Jobe, L. 2006. *Balancing Vertical Integration and Strategic Outsourcing: Effects On Product Portfolio, Product Success, And Firm Performance*. *Strategic Management Journal*, 27(11): 1033 - 1056
35. Rumelt, R.P. (1984): *Toward a Strategic Theory of the Firm*. En R.B. Lamb (Ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs:Nj, Pp. 483-498.
36. Sislian, E., & Satir, A. 2000. *Strategic Sourcing: A Framework And A Case Study*. *Journal Of Supply Chain Management*, 36(3): 4 - 11.
37. Wade, M., & Hulland, J. 2004. *The Resource – Based View And Information Systems Research: Review, Extension, And Suggestions For Future Research*. *Mis Quarterly*, 28(1): 107 - 142.
38. Wernerfelt, B. 1984. *A Resource – Based View Of The Firm*. *Strategic Management Journal*, 5 (2): 171 – 180.
39. Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
40. Williamson, O.E. (1979): *Transaction Cost Economics: The Governance Of The Contractual Relations*. *Journal Of Law And Economics*, Vol. 22, Núm. 2, Pp. 233-261.
41. Zhu, Z., Hsu, K., & Lillie, J. (2001). *Outsourcing—A Strategic Move: The Process And The Ingredients For Success*. *Management Decision*, 39(5/6), 373-378.