

I. U. CESMAG

IU CESMAG



500031435

COORDINACIÓN DE POSGRADOS

INV. NIIF 2014



EL OUTSOURCING

RIESGOS Y BENEFICIOS EN SU IMPLEMENTACIÓN
POR PARTE DE EMPRESAS PRIVADAS

ADRIANA BASTIDAS PATIÑO
GRUPO DE INVESTIGACION: IURIS COEPTUM

Primera edición, 2011

© Adriana Bastidas Patiño

ISBN: 978-958-8439-19-8

Diseño de carátula: D.G. James Montilla

Todos los derechos reservados.
Se permite la reproducción
citando la fuente.

Diagramación: D.G. James H. Montilla

impresión: *Tecnografic*
Calle 18 No 28 - 28 Ed, Insuca

Editorial: Institución Universitaria CESMAG
Dirección: Carrera 20A No. 14-54
Teléfono: 7216535 Ext. 218 y 221
San Juan de Pasto – Nariño

© Bastidas Patiño, Adriana. 2011.

© Institución Universitaria CESMAG, 2011

© Editorial Institución Universitaria CESMAG, 2011

Carrera 20ª 14-54, CP: 520003

Tel: +572 – 7216535 Ext. 332 - 218 - 221

E-mail: editorial@iucsmag.edu.co

Website: www.iucsmag.edu.co/editorial

San Juan de Pasto, Nariño, Colombia

ISBN: 978-958-58410-4-8

Directora editorial:

María Eugenia Córdoba

Edición:

Institucion universitaria CESMAG

Edición impresa

Impreso y hecho en Colombia

Printed and made in Colombia

Bastidas Patiño, Adriana.

El Outsourcing : Riesgos y Beneficios en su Implementación por Parte de Empresas Privadas / Adriana Bastidas Patiño. -- 1 ed. -- San Juan de Pasto : Institución Universitaria CESMAG, 2011.

164 p. : il. ; 15 cm.

Incluye Bibliografía

ISBN 978-958-8439-19-8

1. Adjudicación de Contratos 2. Administración de Empresas 3. Cambio Organizacional 4. Subcontratación I. Título CDD 658.406
20 Ed.
CEP - Institución Universitaria Centro de Estudios Superiores María Goretti CESMAG. Biblioteca Remigio Fiore Fortezza.



EDITORIAL

Reservados todos los derechos. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.

CONTENIDO

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN	11
I. EL OUTSOURCING: UNA HERRAMIENTA EMPRESARIAL	17
I.1 DEFINICIÓN Y NATURALEZA DEL OUTSOURCING	18
I.2 ANTECEDENTES, ESTABLECIMIENTO Y DESARROLLO HISTÓRICO DEL OUTSOURCING	33

NIDO

Pág.

1.3 PROSPECTIVA GENERAL DEL OUTSOURCING	39
2. TENDENCIAS DE MANEJO DEL OUTSOURCING	47
2.1 EL OUTSOURCING COMO TÁCTICA EMPRESARIAL	48
2.2 EL OUTSOURCING COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA	52
2.3 EL OUTSOURCING COMO CONTRATO	65
3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL EMPLEO DEL OUTSOURCING EN EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO DE LA CIUDAD DE PASTO	79
3.1 DIAGNÓSTICO INTERNO	86
3.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO	96

	Pág.
4. PARÁMETROS LEGALES, ECONÓMICOS Y SOCIALES PARA LA APLICACIÓN DEL OUTSOURCING	101
4.1 PARÁMETRO A NIVEL LEGAL	104
4.2 PARÁMETRO A NIVEL ECONÓMICO	110
4.3 PARÁMETRO A NIVEL SOCIAL	114
5. EL OUTSOURCING UN CONTRATO ESTRATÉGICO	117
6. CONCLUSIONES	128
7. RECOMENDACIONES	132
BIBLIOGRAFÍA	141
ANEXOS	148

AGRADECIMIENTOS

Inicialmente debo agradecer a Dios y a la Virgen María pues sin su bendición y gracias recibidas no se hubiese podido desarrollar este trabajo.

Así mismo, corresponde expresar mis más sinceros agradecimientos al Padre Evaristo Acosta Maestre, por permitirme hacer parte de esta comunidad universitaria.

Agradezco a las directivas de la I.U. CESMAG, especialmente a la Vicerrectora de investigaciones, a todos y cada uno de los integrantes del Consejo de Investigaciones, al Director del Programa de Derecho y al Comité de investigaciones del mencionado programa, por todo el apoyo, aportes y críticas hechas para cumplir con este proceso investigativo.

A todos y cada uno de los empresarios y sus representantes o asesores, en especial al doctor Daniel Benavides y a la doctora Ximera Rivera Lara, por su disposición, dedicación y entrega desinteresada de la información requerida para estructurar este trabajo.

Al doctor Antonio Navarro Wolff, gobernador del departamento de Nariño, y a su equipo de trabajo que apoyó esta publicación.

Dentro de las sociedades actuales, el papel de la empresa ha cobrado un valor incalculable, más cuando ella se ha convertido en un factor para la obtención de mayores niveles de progreso, sobre todo tratándose de estados que siguen un modelo de corte capitalista. En virtud de dicha situación, el empresario para no ser inferior a dicho compromiso, y así mismo conservar e incrementar su capital, y ante los diferentes cambios que experimenta la economía, debido a los avances tecnológicos y con la aparición de procesos de globalización, de-



bió buscar nuevas alternativas de manejo empresarial, en pro de la productividad, pero con la consecuente minimización de costos y riesgos, siendo una de esas alternativas el empleo de la figura del outsourcing.

El empresario optó por el outsourcing, toda vez que ha sido considerado como un tipo de contratación que en cierta forma le puede permitir incrementar su productividad y competitividad, y al mismo tiempo le “exime de responsabilidades”; pues se piensa que por tratarse de un contrato de tercerización de servicios, es factible liberarse de algunas obligaciones, que en el giro normal de los negocios debería cubrirlas, como sería el pago de prestaciones sociales o erogaciones de corte laboral y genera la confianza de prescindir en cualquier momento de los servicios, sin incurrir en costos adicionales de indemnizaciones u otras que normalmente operan dentro de un proceso contractual. Esto ha generado vulnerabilidad en el eficaz ejercicio de los derechos y garantías de que son titulares, quienes de una u otra manera se relacionan con la aplicación de dicha herramienta empresarial y, por tanto, puede conllevar la generación de conflictos entre los diferentes actores que en forma directa o indirecta se vinculan con la empresa.



En razón a lo anteriormente explicitado, surgió para el grupo de investigación IURIS COEPTUM, la inquietud de adelantar una investigación que aborde el estudio del outsourcing, de tal manera que permita visibilizar el verdadero alcance de su aplicación, y es así, como se centró este proceso, en desarrollar el objetivo general de identificar los riesgos y beneficios a nivel jurídico, económico y social de la aplicación del outsourcing, tomando como población de estudio, empresas privadas de la ciudad de San Juan de Pasto (Nariño- Colombia), y para lograr tal propósito se consideró pertinente abordar cuatro objetivos específicos, a- saber: 1.Elaborar un diagnóstico estratégico de las empresas privadas de San Juan de Pasto, respecto a la utilización del outsourcing. 2. Determinar los parámetros legales, económicos y sociales que deben regular el ejercicio operativo de las empresas privadas que ejecutan el outsourcing. 3. Analizar las tendencias actuales sobre el manejo de outsourcing. Y 4. Proponer un modelo de manejo objetivo del outsourcing para mejorar el desarrollo empresarial en la ciudad de San Juan de Pasto.

Debe señalarse que para cumplir con los citados objetivos, se desarrolló una investigación de tipo cualitativo, enfatizando que se abordó un problema de corte socio jurídico, razón por la cual correspondió



seguir los siguientes métodos de la interpretación jurídica: el hermenéutico, el sociológico y el sistemático, métodos que efectivamente y sin que exista contradicción u oposición entre ellos, son empleados a la hora de desarrollar una investigación que interrelaciona el aspecto social con lo jurídico. El hermenéutico se empleó para conocer, comprender e interpretar la normatividad que rige la actividad empresarial y concretamente la correspondiente a la aplicación del outsourcing. El método sociológico permitió efectuar un estudio interpretativo y reflexivo del impacto social y económico del empleo del outsourcing y con el método sistemático fue posible organizar y clasificar la información obtenida (a través de entrevistas, observación directa y revisión bibliográfica) y analizarla en forma integral dentro de nuestro contexto de Estado social y democrático de Derecho.

Ahora bien, habiendo explicitado la forma como se abordó esta investigación, corresponde indicar al lector de manera sucinta, lo que encontrará a lo largo de este escrito, para así corroborar junto con el autor que efectivamente se logró cubrir en forma cabal los objetivos propuestos. Este producto investigativo se lo ha dividido en siete capítulos. En el primero titulado: el outsourcing una herramienta empresarial, se podrá encontrar las definiciones,



naturaleza, antecedentes, establecimiento, desarrollo histórico y prospectiva general de esta herramienta. En el segundo capítulo se aborda las diferentes tendencias de manejo del outsourcing, es decir que se analiza las formas que ha adoptado a lo largo de la historia y al interior de la empresa, pues se ha encontrado que esta misma figura se la ha trabajado ya sea como táctica empresarial, como herramienta estratégica o como contrato.

En el tercer aparte de este trabajo se presenta el diagnóstico estratégico del empleo del outsourcing en empresas del sector privado de la ciudad de San Juan de Pasto, capítulo que permite identificar riesgos y beneficios del empleo del outsourcing. Dicha información se constituye en el insumo para la construcción del siguiente capítulo, identificado con el número cuatro, donde se encuentra la caracterización de los parámetros legales, económicos y sociales que indubitablemente se deben atender a la hora de aplicar el outsourcing -de una manera pertinente- y que permita a las empresas hacer frente a las transformaciones sociales.

Un quinto capítulo permite al grupo de investigación proponer que el outsourcing debe ser visto como un verdadero contrato de



corte estratégico, siendo este el modelo de manejo objetivo del outsourcing que se debe impulsar, cuando se piensa en el mejoramiento y desarrollo empresarial en la ciudad de San Juan de Pasto y en general en nuestra región.

Luego de proponer el modelo de outsourcing se procede a presentar las conclusiones que se han logrado construir, al culminar este proceso investigativo y que llevan a considerar que el outsourcing necesariamente debe ser abordado como herramienta estratégica.

Se cierra este trabajo con el capítulo titulado recomendaciones, donde el lector encontrará un modelo de contrato de outsourcing que se propone a los empresarios como guía para facilitar su empleo, pero recuérdese visto como herramienta estratégica.

Se espera entonces que este producto investigativo llegue a pleno conocimiento, reflexión y crítica por parte de los empresarios y de la comunidad académica y general, pues tan solo es un inicio e invitación para que se adelanten procesos científicos en pro del desarrollo de la empresa, la cual se ha constituido en uno de los vértices para la consecución del progreso social.

I. EL OUTSOURCING: UNA HERRAMIENTA EMPRESARIAL

En este capítulo se abordará la definición, naturaleza, antecedentes y desarrollo histórico de la figura empresarial conocida con el nombre de outsourcing, así mismo se presentará una visión de su aplicación al interior de las empresas; para tal efecto, se acudirá a presentar en forma crítica la revisión bibliográfica que se efectuó en el transcurso de la ejecución de este proceso investigativo, pues se hace necesario fijar unos elementos comunes y generales que permitan entender en forma exacta cual es el verdadero sentido, aplicación y prospectiva que corresponde considerar, a la hora de tomar una determinación empresarial que implique su adopción.

Antes de proceder a fijar como se ha definido y como se debe entender el outsourcing, es preciso referir a su significado etimológico. La palabra outsourcing es un neologismo inglés que significa: lo que procede de afuera, tal como lo presenta el doctrinante colombiano Peña Nossa Lisandro¹ cuando descompone el anglicismo en dos palabras, a saber: OUT que significa por fuera, externamente y SOURCE que significa procedencia, fuente.

Entonces recurriendo a su etimología, se puede fijar que la palabra outsourcing surgió para referirse a la actividad de externalizar o entregar, a un tercero especializado, algunas actividades o áreas funcionales no estratégicas de empresas o negocios. Es decir que la naturaleza de esta herramienta se la debe ligar a la gestión empresarial.

1. PEÑA NOSSA, Lisandro. De los Contratos mercantiles nacionales e internacionales- negocios del empresario. 2ed. Bogotá: Universidad Católica de Colombia. ECOE Ediciones. Bogotá, 2006 p. 415- 418.



El outsourcing desde sus inicios se encuentra directamente relacionado con la gerencia empresarial, de allí que se hace necesario analizar los planteamientos que en ese campo se han presentado y puesto a consideración de la comunidad académica y en general a la sociedad. Para tal fin es procedente estudiar definiciones de outsourcing, así por ejemplo es conveniente referir que en el V Congreso Internacional de Costos celebrado en Acapulco en julio de 1997, al analizar el outsourcing los doctores Fernando E. Granda y Alejandro R. Smolje², presentaron una definición de outsourcing, a saber: "adquisición sistemática, total o parcial, y mediante proveedores externos, de ciertos bienes o servicios necesarios para el funcionamiento operativo de una empresa, siempre que hayan sido previamente producidos por la propia empresa o esta se halle en condiciones de hacerlo, y se trate de bienes o servicios vinculados a su actividad". De esta definición se logra vislumbrar que la adopción del outsourcing estaría ligada al concepto de táctica empresarial; pues se relaciona directamente con la determinación de mantener la operatividad empresarial, decisión que se adopta,

2 GRANDA, Fernando y SMOLJE, Alejandro. Outsourcing Herramientas para el Análisis Económico y Estratégico (en línea). En Consejo profesional de ciencias económicas de la ciudad autónoma de Buenos Aires en Argentina: 28, agos., 2000 (consultada: 5, jul., 2009). Disponible en la dirección electrónica: [http:// www.consejo.org.ar/coltec/out1.htm](http://www.consejo.org.ar/coltec/out1.htm)



1.4.2. Procesamiento de datos

En los Estados Unidos de Norteamérica Kodak Corporation envió fuera de la empresa sus operaciones de procesamiento de datos, hacia una instalación especial que IBM construyó y maneja para Kodak.

1.4.3. Proceso industrial de una empresa periodística

Para describir el caso de Editorial Atlántida, empresa argentina dedicada al periodismo gráfico (revistas), reproduciremos una nota editorial aparecida en las propias publicaciones de dicha empresa, en Abril de 1997, para explicar el conflicto laboral suscitado con sus empleados, quienes tomaron la planta fabril de impresión ante el despido masivo generado por la decisión de transferirla a otra empresa: " Muchos se preguntan por qué la editorial cerró su planta impresora. La respuesta no es difícil. Ya en 1918, Constancio C. Vigil (el fundador de la empresa) solía decir: "El taller es un mal necesario". ¿Por qué? Porque en aquellos tiempos no había en el país talleres capaces de hacer las revistas. Por lo tanto, no hubo otra salida que el taller propio. Esta situación no



varió hasta hace una década. Pero entonces empezaron a instalarse en el país empresas de impresión: es decir, no editores con imprenta. Sucedió el fenómeno llamado tercerización, adoptado hoy por casi todo el periodismo gráfico del mundo. Atlántida no es una empresa industrial: es una empresa periodística, definida por la creación, el talento, la capacidad de generar revistas que le gusten al público. Por lo tanto, para que esa tarea de creación no sufriera desvíos ni distracciones, la empresa resolvió tercerizar la impresión de sus revistas. Para ello llegó a un acuerdo con una empresa norteamericana" (R.R. Donnelley & Sons, el impresor más grande del mundo).³

Los ejemplos transcritos permiten inferir que las empresas sin importar la materia sobre la que trabajen, proceden a trasladar actividades o funciones logísticas a una persona externa para que ésta -bajo su total responsabilidad- las asuma en representación de aquella, permitiéndoles así tener la posibilidad de centrarse en su core business.

³ GRANDA, Fernando y SMOLJE, Alejandro. Outsourcing Herramientas para el Análisis Económico y Estratégico (en línea). En Consejo profesional de ciencias económicas de la ciudad autónoma de Buenos Aires en Argentina: 28, agos., 2000 (consultada: 5, jul., 2009). Disponible en la dirección electrónica: <http://www.consejo.org.ar/coltec/out1.htm>



Y siguiendo con el proceso de entender que es el outsourcing, se acude al trabajo de grado de los estudiantes dominicanos de la Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas, trabajo titulado "Outsourcing, estrategia empresarial del presente y futuro", donde abordando al outsourcing como un fenómeno de carácter mundial, los dominicanos presentan ocho acepciones, así:

1....organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un suplidor. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control.

2.... uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos... estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.

3. Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado...



4. Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.

5.... método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado...

6....contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio.

7. Productos y servicios ofrecidos a una empresa por suplidores independientes de cualquier parte del mundo.

8...más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultado.⁴

⁴ UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE SANTIAGO REPÚBLICA DOMINICANA, Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas Departamento de Maestría. Estudiantes IV Generación de Maestría en Administración. Outsourcing, estrategia empresarial del presente y futuro (en línea). En: Gestipolis en Colombia (Bogotá): 19, mar. 2002 (consultada: 5, jul., 2009). Disponible en la dirección electrónica: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/outseng.htm>



Todas las acepciones dadas por los estudiantes de la maestría en administración de la Universidad Tecnológica de Santiago, República Dominicana, llevan a señalar que el outsourcing es la herramienta por la cual una empresa entrega un proceso empresarial no crítico a una tercera persona independiente - llamada proveedor- para que esta, en razón a su especialización lo desarrolle en forma directa y así conseguir que la empresa contratante logre concentrarse en las funciones centrales o misionales, lo que redundará en eficiencia y desarrollo empresarial.

Es notorio, como se muestra que las empresas al despojarse del cumplimiento de algunas de sus funciones, persiguen no solo disminuir costos operacionales sino y tal vez lo más importante, concretarse en el desarrollo de sus actividades centrales; en otras palabras, se ubican en el cumplimiento de su objetivo misional. Empero, si bien estos casos analizados ofrecen o muestran ventajas reales en la implementación del outsourcing, al mismo tiempo permiten visualizar posibles problemas o inconvenientes, por ejemplo: conflictos laborales, la pérdida del control sobre las actividades o departamentos tercerizados y la desvinculación con el usuario o cliente directo. Por eso se hace necesario enfatizar que el outsour-



cing debe ser empleado para desarrollar aquellas funciones que si bien son importantes, no son vitales o centrales para la empresa y para corroborar tal aseveración, se recurre a lo dicho por Gemma Hernando Moliner⁵:

La idea de “outsourcing” es sencilla, significa hacer fuera de la empresa aquellas actividades necesarias pero no centrales del negocio de una organización y para las cuales no se tienen unas capacidades especiales...

I... ha evolucionado desde un enfoque meramente táctico (en búsqueda sólo de mayor eficiencia en costes) a un enfoque estratégico, por cuanto responde a una necesidad de la organización de mayor capacidad de adaptación ante un entorno global caracterizado por la incertidumbre y la complejidad...

⁵ HERNANDO MOLINER, Gemma. Un análisis del “outsourcing” bajo el enfoque actual de gestión competitiva. (en línea). En Gestipolis en Colombia (Bogotá): nov., 2004 (consultada: 6, jul., 2009). Disponible en la dirección electrónica: <http://www.gestipolis.com/canales3/ger/anout.htm>



II. ... "hacer fuera" significa no sólo utilizar recursos externos a la organización (propiedad de un tercero) para desarrollar ciertas actividades de la misma, sino además; que tales actividades se realizan y se gestionan fuera de la empresa por el outsourcer. Esto es lo que se ha venido denominando "externalización" de actividades y procesos...

Cuando se externaliza una actividad o un proceso, los costes de tal actividad o proceso pueden pasar de tener un comportamiento fijo a un comportamiento variable a corto plazo en relación con el volumen de actividad, lo cual se traduce en una mejora de la estructura económica de costes y un "acercamiento" del punto de equilibrio o umbral de rentabilidad...

Desde el punto de vista financiero, si se externaliza una actividad, las necesidades iniciales de tesorería son menores y posteriormente, en el desarrollo de la actividad, los períodos de pago de los recursos externos son más dilatados que los que correspondería al pago de los recursos internos si no se hubiera externalizado la actividad...



III. En una determinada organización, las actividades o procesos susceptibles de externalización o outsourcing son aquellas actividades necesarias -contribuyen al logro de los objetivos de la organización- pero que no son centrales o críticas de su negocio y para las cuales no se tienen unas capacidades especiales. Lo anterior conduce a hablar de "focalización" del negocio, esto es, a identificar cuál es el negocio central o medular de la empresa ("core business")...

De la cita -in extenso- del artículo de Gemma Hernando Moliner, se puede decir que se propone un concepto de outsourcing y se fija unos requisitos para su aplicación, al señalarse que es la herramienta empresarial por la cual se traslada a un tercero para que éste realice algunas actividades necesarias pero no centrales del negocio de una organización, teniendo presente que directamente no se las puede realizar, por cuanto no se cuenta con la capacidad especial para desarrollarlas, tal como si las va a poder realizar la persona contratista que si se ha especializado.



Vale la pena resaltar que al explicar dicho concepto de outsourcing, se señala que esta herramienta empresarial ha evolucionando; pues ha pasado de ser considerada como simple táctica a ser en la actualidad una verdadera estrategia. Igualmente debe tenerse presente que la autora señala que la impronta diferenciadora del outsourcing frente a otras figuras o herramientas empresariales es el hecho de que las actividades que se entregan son realizadas y gestionadas en forma externa de la empresa por el outsourcer; de allí que señala que se está frente a una verdadera forma de externalización de actividades y procesos.

Pasando a otro tipo de definiciones, donde ya es considerada estratégicamente, se acude a la estructurada por el autor Carlos López quien sostiene que el *“outsourcing es el proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio”*⁶.

⁶ LÓPEZ, Carlos. El outsourcing o tercerización (en línea). En: Revista Gestión. Vol. 1, No. 2, Marzo - Abril de 1996. p. 116 a 123 en Colombia (Bogotá): 1, 2001 (consultada: 15, jun., 2010). Disponible en la dirección electrónica: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%209/outsourcing.htm>



El autor en cita vincula el outsourcing con la idea de proceso, pues en busca de la eficiencia, necesariamente debe realizar un trámite previo a la entrega de actividades propias a un tercero, toda vez que debe identificar las actividades factibles de tercerizar, para luego contratar su ejecución.

Nótese entonces que al relacionar las definiciones que se han presentado con anterioridad, se encuentra como punto común, el hecho de que la adopción de la decisión de tercerizar actividades empresariales se encuentra directamente relacionada con la necesidad de tornar a la empresa en un ente eficiente y competitivo, capaz de solventar los requerimientos y necesidades de sus usuarios o clientes.

Y siguiendo con la idea de que el outsourcing debe ser definido y trabajado como un proceso, pero ahora ya de corte estratégico, en pro del mejoramiento y desarrollo empresarial, al permitirle a la empresa ser eficiente y competitiva, se debe analizar la definición que presenta Ben Schneider, quien en la conferencia titulada *"competitividad, análisis de valor agregado y outsourcing"*⁷, señala

⁷ SCHNEIDER, Ben. Competitividad, análisis de valor agregado y outsourcing (en línea). En: Cámara de Comercio de Cali en Colombia (Cali): agos., 2005 (consultada: 13, jul. 2009). Disponible en la dirección electrónica: <http://www.ccc.org.co/Documents/2005/Ago2005/Seminario%20Ben.pps>.



refiriéndose al outsourcing que: “esta figura se da cuando una organización transfiere la responsabilidad de uno o más de sus procesos a un especialista externo”. Y agrega que “la proposición de valor del outsourcing es: de gerenciar recursos a gerenciar resultados”.

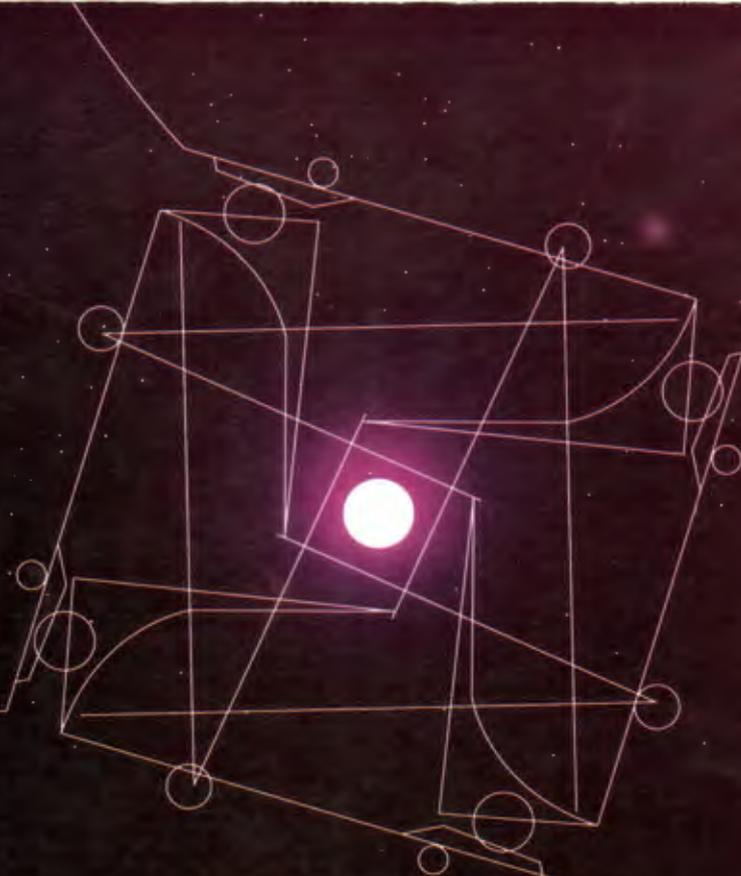
Ben Schneider igualmente en su obra “Outsourcing Herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios” expone que el outsourcing:

Es la herramienta de gestión que combina la correcta determinación de la estrategia con las medidas adecuadas para llevarla a cabo de una manera oportunamente eficaz... No se trata solo de reducir costos sino de lograr que la organización oriente su desenvolvimiento al logro de objetivos estratégicos y esté preparada para enfrentar las circunstancias que imponen los diversos actores propios de la dinámica de una sociedad globalizada como la actual⁸.

⁸ SCHNEIDER, Ben. Outsourcing Herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios. Bogotá: Edit Norma, 2004. p. 25.



Schneider es claro en manifestar que el outsourcing necesariamente debe ser trabajado como una verdadera herramienta de gestión, pero en un sentido estratégico; toda vez que se trata de una decisión que indefectiblemente debe ser el producto de un trabajo planificado, concienzudo y responsable de las necesidades y requerimientos empresariales, pero no vistos en forma inmediata sino que implica considerar el futuro y permanencia de la empresa, mas si se contextualiza en la dinámica de una sociedad globalizada.



NARIÑO
GOBERNACIÓN