



Ingeniero en Administración de Recursos Humanos  
Magíster en Educación Superior – Docente IPLA.

### **El outsourcing como herramienta de flexibilidad en la gestión de recursos humanos**

La reconfiguración del entorno hacia uno, cada vez más competitivo, reforzado por el gran aumento de la infraestructura científica y tecnológica, ha planteado numerosos cambios en el rol de los recursos humanos y en la gestión de éste propiamente tal. En la actualidad, los avances tecnológicos y cambios en los procesos de trabajo, requiere de involucrar en forma cuidadosa y eficiente al recurso humano que se desempeñe en las nuevas estructuras. De acuerdo a esta nueva situación en la gestión del recurso humano, Cárdenas señala que “ La tecnología de información puede contribuir a cambiar el paradigma de nuestros gerentes al ver la gestión de recursos humanos como un proceso estratégico y corporativo y no como una actividad necesaria dentro de cualquier empresa.”(1)

Los fundamentos que hay para concebir el outsourcing como una válida herramienta de gestión es que las empresas hoy son cada vez más flexibles, tienden a ser menos jerarquizadas, trabajan en red, tienen mayor movilidad de trabajadores; se concentran en el corazón del negocio, incorporan nuevas tecnologías de producción y comunicación, y por ende exigen de nuevos perfiles en los trabajadores para así promover la implantación de nuevas formas de organización del trabajo. Entre ellas, la figura del outsourcing que permite a la empresa la asociación con terceros para compartir riesgos y optimizar sectores ajenos al giro principal de la empresa junto a la necesidad de adoptar nuevas técnicas de gestión de recursos humanos para tener más competencia estructural, junto a mayor agilidad en sus procesos de trabajo, ser mas flexibles y adaptables a los estímulos del competitivo y turbulento mercado.

Este fenómeno también ha exigido agilidad y competencia al rol de la gestión de recursos humanos con una fuerte tendencia a externalizar ciertas actividades operativas como el pago de remuneraciones, la contratación y la capacitación, entre otras, para dedicarse a tareas propias de una gestión estratégica y así tener visiones tanto de servicio interno a la empresa como externo en un entorno cada vez más dinámico. En este contexto, como lo señalan algunos autores como Toffler, Charles Handy y J. Naisbitt, las empresas modernas organizan el trabajo en base a personas por medio de estructuras planas, ágiles y rápidas en la toma de decisiones, constituyéndose en empresas de aprendizaje. La flexibilidad en la gestión de recursos humanos exige 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. Las presiones externas tales como nuevas formas de competencia en mercados globales, la transformación tecnológica junto a los cambios en los gustos y expectativas de los clientes se constituyen como en el principal motivo para adoptar prácticas de flexibilidad en la gestión de recursos humanos.

Los vínculos que antes ligaban a las personas con la organización están debilitándose, demandando hoy día por parte de los trabajadores, mayor autonomía y mayor consideración por sus intereses individuales, ya que son ellos quienes tienen la alternativa de tomar decisiones de empleo en base a la calidad de vida, puesto que cada vez los trabajadores en los países más avanzados exigen de mayor flexibilidad hacia sus intereses, tienen mas autonomía y al mismo tiempo son trabajadores que se desenvuelven en espacios laborales donde deben ser mucho más creativos y servir mejor a procesos de innovación. Asimismo, las empresas que tengan en consideración estos aspectos tendrán la ventaja de generar mayor compromiso por parte de los trabajadores que éstas necesitan para competir en mercados exigentes. Es así, como el equilibrio entre trabajo y calidad de vida es una causa capital para la empresa debido a la nueva lógica de productividad y dinámica del mercado de trabajo. De acuerdo a este punto de vista Riveros señala que: “El ambiente de globalización proporciona el

punto de partida para la existencia de nuevos requerimientos en torno al desarrollo de los recursos humanos en la empresa y en la forma que dicho recurso debe ser organizado”. (2)

**“La mejor manera de predecir el futuro es crearlo”. -Peter Drucker**

En este nuevo escenario, el rol de una gestión flexible de recursos humanos involucra impulsar cambios y la integración de equipos de trabajo multidisciplinarios, fuertemente orientado al desarrollo del recurso humano y la empresa. En este contexto, la gerencia de recursos humanos es vista como la gerencia del conocimiento, siendo más importantes las funciones estratégicas que las operativas, en donde el control y el poder concentrado en lo táctico, es reemplazado por una relación más directa, de promoción y negociación, en donde la participación del recurso humano permiten potenciar la creatividad, la innovación y la autonomía.

**Los activos intangibles son hoy lo más importante: ideas, personas, trabajo en equipo, comunidades, pasión, valores y conocimiento.- Alan M. Webber**

Uno de los principales aspectos de una gestión flexible en la organización del trabajo es la combinación entre la reducción del tiempo de trabajo y nuevos sistemas de capacitación. Asimismo, una gestión flexible de recursos humanos permite a las mujeres una fácil incorporación a la actividad laboral y a las empresas a agotar mejor su capacidad de producción orientándose esta a la demanda de recursos humanos. Desde este punto de vista Riveros agrega que “El capital humano y su grado de identificación con la empresa, ha pasado a ser un elemento competitivo de primer orden, demandando el compromiso para proveer el entrenamiento necesario”. (3)

El carácter flexible de la gestión de recursos humanos consiste en no amarrarse a formas rígidas y clásicas, sino teniendo presente como principio el constante desarrollo, la transformación de la sociedad, el mercado laboral y las nuevas tendencias que harán a la empresa aproximarse con éxito y con responsabilidad social a las exigencias de su industria. El profesional de recursos humanos debe desarrollar la capacidad de aprendizaje y adaptación al cambio continuo, motivar a los trabajadores a mejorar sus habilidades técnicas y alentar su creatividad para permitir que estos organicen mejor su trabajo y así potenciar la flexibilidad que requiere la organización. Dado que con el acelerado desarrollo tecnológico experimentado en las empresas seguido por la necesidad de ajuste permanente de las estrategias para responder adecuadamente a los cambios del entorno mercado global; ello requiere de continuas adaptaciones organizacionales y estructurales. Además de profesionales que deban conducir ambientes flexibles y la reconversión del recurso humano para nuevas actividades o proyectos en empresas en continuos procesos de desarrollo organizacional, tendientes hacia una estructura más flexible y externalizable junto a una gran gama de sus componentes y personal que deja de ser clave y se gestiona bajo la figura del outsourcing.

**Cada compañía tiene que trabajar duro para volver obsoleta su propia línea de producto... antes de que sus competidores lo hagan.- Phillip kotler, Marketing Managment.**

### 1. El outsourcing de recursos humanos

Con la finalidad de esclarecer el concepto de outsourcing responderé la pregunta de ¿Qué es outsourcing? Esta palabra se refiere a lo que es un recurso externo y es cuando una empresa contrata, a una firma externa especializada para hacer algo en lo que la primera no se especializa. El outsourcing tiene mucho de subcontratación, pero no es sólo eso, es más bien establecer alianzas con otras empresas de forma asociativa y colaborando a hacer más eficientes sus tareas fundamentales. La externalización es el proceso según el cual un proveedor pasa a asumir la responsabilidad de desempeñar una actividad, servicio, tarea o proyecto que su cliente ha decidido no realizar, o no continuar realizando con recursos propios. Ello permite a las empresas hoy poder concentrarse en su giro principal y focalizarse en lo que se maneja mejor para ser una empresa efectiva, más competitiva e incrementar su adaptabilidad y eficacia. El outsourcing permite a la empresa optimizar sus recursos y potenciarla en su sector en torno a industrias relevantes junto al desarrollo de encadenamientos productivos (“clusters”), que es donde se inicia el camino para que la empresa pueda innovar aprovechando toda su experiencia interna y su especialidad frente a la oportunidad para internacionalizarse.

Desde la óptica del empleo de los recursos humanos, se manifiesta el trabajo en régimen de subcontratación que es aquel realizado en virtud de un contrato de trabajo por un trabajador para un empleador (contratista subcontratista), cuando éste, en virtud de un acuerdo contractual, se encarga de ejecutar obras o servicios, por su cuenta o riesgo, con sus propios elementos y con trabajadores bajo su dependencia, para una tercera persona natural o jurídica denominada mandante o dueño de la obra. (4)

Las empresas conocen que si desean ser competitivas en estos tiempos, deben lograr mayor concentración en planificar y desarrollar actividades relacionadas con sus competencias principales y delegar en terceros todas aquellas que consumen tiempo y esfuerzo, sin agregar valor a la empresa. Dentro de las ventajas del outsourcing para las empresas, es que permite contar con servicios de calidad y costos competitivos. El proveedor, también llamado en este caso el contratista, es el responsable de desarrollar y administrar sus recursos humanos, puesto que el servicio en cuestión es el giro principal del proveedor y las condiciones de calidad y costos del servicio contratado, han sido previamente formalizadas y pueden ser evaluadas objetiva y continuamente.

La finalidad de los servicios que se prestan a través del outsourcing para las empresas en cuanto a la administración de personal, es la de descargar, flexibilizar, ahorrar costos, tiempo y hacer más eficiente todas aquellas actividades administrativas medias, como el manejo de la nómina, la recepción de curriculum, el manejo de expedientes y digitación de datos, intermediación en conflictos laborales, administración de seguridad social, reclutamiento de personal y sistemas de reclutamiento "on line". Los aspectos administrativos que no aportan valor al negocio, pero son necesarios, consumen más del 70% del tiempo y costos en los departamentos de recursos humanos. El tiempo es un recurso muy valioso para la empresa, se debe invertir además en planificar y desarrollar estrategias que le permitan expandirla, ser más rentable y competitiva. Eso es lo que realmente hacen los ejecutivos altamente eficaces con su tiempo. Lo orientan a resultados y al incremento de la competitividad de su empresa.

Para operacionalizar lo planteado acerca de esta nueva técnica de gestión, la empresa y el proveedor, en este caso el "out sourcer", legalmente denominado en la relación entre empresa principal y el contratista o subcontratista, formalizan el acuerdo con un contrato, lo que implica que un servicio externo de alto profesionalismo debe garantizar y asegurar desde un inicio, y por escrito, todas sus responsabilidades y obligaciones legales, descargando en la empresa cliente, también mandante de cualquier responsabilidad. Sin embargo, la ley 20.123 que entró en vigencia el pasado 15 de Enero lo señala como una responsabilidad subsidiaria y solidaria. Esta ley señala que "La empresa principal será solidariamente responsable de las obligaciones laborales y previsionales que afecten a los contratistas a favor de los trabajadores de estos incluyendo las indemnizaciones por término de la relación laboral. El trabajador, al entablar la demanda en contra de su empleador directo, podrá hacerlo en contra de todos aquellos que puedan responder de sus derechos, ..". (5)

Significa también que a medida que las prácticas de gestión de las empresas va cambiando, ello hace necesario considerablemente modificar aquellos aspectos legales en el empleo de los recursos humanos y como éstos deben ser administrados a fin de reducir una clara orientación hacia la precarización del empleo y poder equiparar el desconcierto y las malas condiciones de trabajo que muchas veces son por efecto de esta reestructuración laboral y organizacional, que además crea en el trabajo nuevas exigencias que van por agregar mayor valor al trabajo mediante el uso de más conocimientos. Fernando Vigorena señala que "El principal capital de una empresa no es la máquina y los equipos, son las neuronas activables de su gente. Las estructuras de las empresas competitivas son ahora, desmontables, descartables, desechables, transportables, franquiciables y virtuales. En medio de todo esto, un ser humano desconcertado."(6) Con este planteamiento no cabe duda que estamos frente a lo que significa un importante desafío para el profesional de recursos humanos quien debe ser capaz de revertir aquellos espacios de incertidumbre y desmotivación constituyéndose en líder de procesos de cambio aún en aquellos ambientes donde tendrá que tolerar dicha incertidumbre y más aún la frustración.

## **2. El profesional de recursos humanos en este contexto**

En este nuevo rol y rumbo de la gestión de recursos humanos que se constituyen hoy como una parte inherente del proceso estratégico de la organización, ámbito en el cual el profesional de recursos humanos es un sólido promotor de los cambios en una perspectiva hacia la calidad total, reingeniería de procesos y mejoramiento continuo y que con una sólida base ética fomenta la calidad de vida en el trabajo con un fuerte

énfasis en los valores humanos. El rol del directivo de recursos humanos es cada vez más importante dentro de las organizaciones. Ahora más que nunca, la función de recursos humanos debe enfocarse en desarrollar estrategias con miras a fortalecer a las empresas y sus recursos humanos desconcentrándose de aquellas actividades necesarias que consumen gran cantidad de tiempo, esfuerzo y recursos, pero que no son estratégicas para su negocio. Es ahora, cuando las empresas necesitan directivos de recursos humanos alineados a los objetivos generales de la empresa. Siendo un verdadero socio que se encarga de impulsar y dirigir mediante planes estratégicos el capital humano de la organización hacia sus objetivos. Con el outsourcing de recursos humanos la idea no es sustituir al directivo de recursos humanos, todo lo contrario, el rol del profesional se convierte en una mano derecha y un aliado que se relaciona más con el entorno. Es un profesional y actor principal en una gestión flexible de recursos humanos, puesto que integra organizaciones más ágiles y dinámicas, sujetas a constante desarrollo organizacional. En este contexto ellos deben ser capaces de poder entender este nuevo ambiente junto a las conductas y la cultura del recurso humano, con mucha sensibilidad ante los problemas y cambios ocurridos en el entorno.

Es por ello que al profesional de recursos humanos en la empresa moderna se le presentan muchos desafíos en el ejercicio y desarrollo de su gestión, éste debe ser un profesional integral y muy culto. Según esta visión del profesional el destacado consultor y conferencista Brasileño Sergio Hilleshein señala que el rol del profesional de recursos humanos consiste en “saber crear asociación con colaboradores y proveedores, inspirar y motivar, crear desafíos y estímulos, alinear la cultura interna, estimular el compromiso, cooperación, colaboración y el auto desarrollo, actuar como agente de cambio, educar y estimular la práctica de los valores”. (7)

Este nuevo profesional es el impulsor e implantador de los cambios en el interior de la organización para poder contribuir al desarrollo de la empresa y de los recursos humanos que la integran en un ambiente de aceleración y cambio constante. En este contexto, Hilleshein enfatiza en que “el rol del liderazgo en esta nueva realidad presupone visión sistemática, pensamiento estratégico, capacidad de gestión, habilidad para trabajar ambigüedades, lidiar con conflictos, comprender, definir y transmitir visión, trabajar en equipo, implantar cambios, crear sinergia, interactuar con otras culturas, sistemas y valores y transformar intención en realidad”(8)

La experiencia y la investigación acerca de como deben ser los nuevos profesionales de recursos humanos me permite observar y plantear que al cambiar los paradigmas de la gestión es muy esencial que el recurso humano quien se encargue del ejercicio y de absorber los cambios que se vayan presentado en su gestión, sea un profesional que tenga la capacidad de innovar y reconvertir estos nuevos escenarios, en definitiva el profesional debe estar dotado de una íntegra afinidad con los cambios tanto internos como externos. Asimismo, este nuevo profesional de recursos humanos tiene que conocer el negocio de la empresa junto a los avances científicos y tecnológicos que puedan afectar su estructura y estrategia así como conocer el mercado laboral en su complejidad. En este nuevo ambiente, el cliente interno es uno de los principales factores que permitirá a la empresa actuar en un ámbito de adaptación constante, mejoramiento continuo y una realidad cada vez más compleja, es por ello que el profesional de recursos humanos debe estar en condiciones de entender estos nuevos esquemas, las tendencias en la innovación y particularmente los eventuales efectos de sus aplicaciones en la sociedad, la economía y la industria o entorno directo de la empresa. En esta última, el profesional de recursos humanos tendrá que sacar partido de sus conocimientos y capacidades de interpretación del impacto tecnológico en la medida que conozca sus contenidos y así poder liderar las estrategias que proyectarán su gestión hacia el futuro. Referente a estos nuevos escenarios en que se desenvuelve el profesional de recursos humanos, con cambios en los paradigmas, también requiere de cambios en las personas, según este comentario Salvat señala que “Hoy se plantea una nueva situación mundial para el desarrollo de las tareas de las empresas, las tecnologías han avanzado, las fronteras entre los países desaparecen como efecto de la globalización y los procesos de integración regional y también se han modificado las expectativas de los clientes” (9)

Esta nueva situación en la innovación de las organizaciones ha llevado también a lo que es una innovación sociológica y con esto me refiero a un desarrollo en la forma de gestión de los profesionales, gerentes y administradores (Entrepreneurship) como una característica de un profesional empresario quien acepta los cambios y desafíos que se presentan en su gestión y que en un ambiente de innovación constante es capaz de reconvertir recursos escasos y el status quo con baja productividad, en abundantes con altos estándares de productividad y calidad. Las organizaciones actualmente requieren de ejecutivos y profesionales de alto nivel

con una gran capacidad de innovar, de transmitir visiones y objetivos dirigiendo tanto recursos humanos como materiales”. (10)

**Los líderes abren sendas, dirigen a su gente en la dirección correcta, los ayudan a ubicarse en un territorio inexplorado. Los líderes entienden la relación de tira y afloje del control, cuántos límites imponer y la libertad que necesitan sus seguidores para buscar formas creativas, con el fin de desafiar los procesos actuales.- Bill Ginnodo, The Power of Empowerment.**

Actualmente las empresas deben ejercer esta gestión de recursos humanos, donde el conocimiento y la capacitación juegan un rol fundamental, ya que vinculan al proceso productivo, no tan solo la tecnología y las materias primas sino que el recurso humano es un factor muy importante. Me refiero a una gestión corporativa de recursos humanos que se maneja en la ambigüedad, la complejidad y la adaptabilidad a los cambios del entorno. Ello es fundamental en todas las profesiones no tan solo para los profesionales que se desempeñan en el área de recursos humanos.

La gestión de recursos humanos abarca numerosos temas como economía, psicología social e industrial, medicina del trabajo y legislación laboral. De acuerdo a esta visión el profesor Jaime Yanes destaca que “El nuevo profesional debe poseer características multidisciplinarias, porque es lo único que le permitirá una permanente atención a lo novedoso que ocurre en el medio en que se desenvuelve. La multidisciplinaria va mucho más allá de la simple especialización. Es la multiespecialización, pero sobre una nueva base: capacidad generalizadora, analítica y sintetizadora, con grandes atributos en el conocimiento de lo complejo y poseedor de una gran cultura”.(11) Ello quiere decir, que el nuevo concepto de especialización no consiste en hacer y saber cada vez más de solo una disciplina sino que el nuevo concepto de especialización implica que agregar valor a algo está en saber y hacer poco de mucho en una lógica de generación de conocimiento y creatividad junto al reciclaje de conocimiento para no dejar de ser experto en su propia condición de especialista.

Es por ello que el profesional de recursos humanos se encargará de la dirección de ambientes de trabajo flexibles y la reconversión del recurso humano para las nuevas actividades, en empresas que poseen una estructura hiperflexible y adaptable sobre la marcha a las condiciones del mercado. Este profesional, debe entender el impacto de la incorporación a los procesos de nuevas tecnologías con un alto nivel multicultural de gestión, es decir, una nueva forma de dirigir a los trabajadores en una calidad más de individuo persona que si fuesen un grupo mayor, ya que las tecnologías de la comunicación e información harán cada vez más que la gente sea capaz de interactuar en mayor medida los unos con otros, haciendo disminuir los conflictos laborales; pero, también ocasionará ansiedad y desequilibrio emocional debido a la readaptación de los recursos humanos a estos nuevos esquemas organizativos y demandará por parte de los profesionales una importante revalorización de la persona para promover el crecimiento, el esfuerzo y el aprendizaje continuo.

**La grande no se encuentra en persuadir a la gente a aceptar nuevas ideas, sino en persuadirlas a abandonar las antiguas.- John Maynard Keynes.**

### Referencia Bibliográfica.

<sup>1</sup> Cárdenas Elicier, “Tecnología y Desarrollo de RRHH”, revista ARNI, 1995, Pág. 43 Venezuela

<sup>2</sup> Riveros Luis, “Reconfiguración del entorno competitivo impacto en los recursos humanos” Revista Percade 1997, Pág. 12, Chile

<sup>3</sup> Riveros Luis, Ídem

<sup>4</sup> Extraído del Diario Oficial de la república de Chile 16 de Octubre 2006 Ley 20.123 Concepto de trabajo en régimen de subcontratación Art. 3ª Ley 20023

<sup>5</sup> Extraído del Diario Oficial de la república de Chile 16 de Octubre 2006 Ley 20.123

<sup>6</sup> Vigorena Fernando, E-books: Carrera Laboral, Año 2005

<sup>7</sup> Hilleshein Sergio “Rol y misión del ejecutivo de recursos humanos en la empresa de hoy” revista Percade 1996, Pág. 86, Chile

<sup>8</sup> Hilleshein Sergio, Ídem, Pág. 85

<sup>9</sup> Salvat María Ester, “Formación de líderes para las empresas del Mercosur de” revista Percade 1996, Pág. 127, Chile

<sup>10</sup> Entrepreneurship. Ver Drucker Peter F. “Las nuevas realidades” Editorial Sudamericana año 1989.

<sup>11</sup> Yanes Jaime, “Sociedad, empresa y el nuevo rol estratégico de las personas en la producción” revista Percade 1997, Pág. 127, Chile, Cita Bibliográfica.



**Instituto Profesional**  
**La Araucana**  

---

**HONORANDO NOSTROS VALORES**