

EL OUTSOURCING: ESTRATEGIA EXPRESADA EN UN CONTRATO EMPRESARIAL *

Adriana Bastidas Patiño**
Institución Universitaria CESMAG
San Juan de Pasto (Colombia)

RESUMEN

El outsourcing se ha convertido en una herramienta esencial de las empresas para asumir los retos de la competitividad y permanencia dentro de una economía globalizada. Entonces su aplicación determina una actuación empresarial planificada y responsable, pues ella no solo debe favorecer los intereses empresariales, sino ser coherente con la responsabilidad social que le es inherente. Es por lo expuesto, que se hace necesario identificar los riesgos y beneficios a nivel jurídico, económico y social en su implementación, para luego fijar unos parámetros en tales ámbitos, posibilitando una adecuada aplicación, partiendo, claro está, del hecho de que efectivamente el outsourcing debe ser tratado como estrategia y por tanto ser visto y aplicado como un verdadero contrato empresarial de corte estratégico.

Palabras clave: contrato, empresa, estrategia, outsourcing, responsabilidad social.

ABSTRACT

Outsourcing has become an essential tool for companies to meet the challenges of competitiveness and stay within a globalized economy. Then your application determines a planned and responsible business conduct, as it must not only promote business interests, but to be consistent with the social responsibility that is inherent. It is necessary for what it was exposed to identify the risks and benefits in legal, economic and social development in its implementation, then set parameters in such areas, allowing proper implementation, based course, the fact that outsourcing is actually be treated as a strategy and, therefore, be seen and implemented as a true strategic business contract cutting.

Key words: contract, business, strategy, outsourcing, social responsibility.

Fecha de recepción: 12 de abril de 2011. Fecha de aceptación: 30 de mayo de 2011.

* El presente artículo es producto de la investigación titulada: "El outsourcing: riesgos y beneficios en su implementación por parte de empresas privadas", proyecto que financió la Institución Universitaria CESMAG (Pasto, Nariño, Colombia). Grupo de investigaciones IURIS COEPTUM de la Institución Universitaria, CESMAG.

** Magíster en Derecho de la Universidad Nacional de Colombia, Abogada de la Universidad de Nariño, Docente Programa de Derecho de la I.U. CESMAG de la ciudad de Pasto (N), Coordinadora Maestría en Derecho Procesal extensión Pasto Convenio Universidad de Medellín, I.U.CESMAG. Directora del Grupo de investigaciones IURIS COEPTUM de la I.U. CESMAG. Correo electrónico: adbapa@hotmail.com.

INTRODUCCIÓN

El sector empresarial encamina sus actuaciones diarias a obtener ante todo mayores ventajas y utilidades, para ello proceden a insertar dentro de sus procesos misionales, herramientas o instrumentos empresariales que les permitan ser más competitivos y así enfrentar los retos de una economía globalizada. Una de esas herramientas corresponde al outsourcing, el cual debe ser entendido como una forma de tercerización y contratación de servicios especializados.

Ahora bien, la implementación de dicha herramienta empresarial desde la modernidad ha implicado que se la trate de diferentes maneras, a saber: como táctica, como estrategia o como un contrato, y de la forma como se la asuma, obviamente, va a determinar la consecución de mayores beneficios y al mismo tiempo la configuración de riesgos. Es por lo dicho que se consideró necesario y pertinente abordar un proceso investigativo que permitiera identificar los riesgos y beneficios a nivel jurídico, económico y social de la aplicación del outsourcing.

Se reitera que la aplicación del outsourcing como una herramienta empresarial lleva ínsita la idea no solo de la generación de beneficios o ventajas para las empresas, sino que al mismo tiempo puede conllevar a la estructuración de riesgos, que de no poderlos tratar, impactar o minimizar en forma oportuna, podrían llevar al fracaso empresarial y por ende repercutiría en las estructuras sociales; de allí la necesidad de identificar los riesgos y beneficios a nivel jurídico, económico y social de su aplicación, pues esto posibilita al empresario fijar el verdadero modelo de outsourcing que debe emplear, y por tanto seguir unos parámetros, en dichos niveles, que le permitan tener un control acorde en su aplicación que le garantice cumplir su cometido empresarial y social, logrando mantenerse competitivo dentro de esta economía globalizada, lo que le redundaría en el crecimiento y aumento de capital y en consecuencia coadyuvar en la consecución del progreso social.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para abordar el estudio de los riesgos y beneficios en el empleo del outsourcing se procedió a desarrollar una investigación de carácter cualitativo con un enfoque histórico hermenéutico, sin perder de vista que es de corte socio-jurídico, toda vez que se efectuó una confrontación entre lo estipulado en el ordenamiento jurídico y la realidad empresarial; de allí que el tipo de metodología adoptado fue el interpretativo. La información requerida se obtuvo a través de revisión bibliográfica junto a la aplicación de las técnicas de entrevista a profundidad, y observación directa no estructurada de las condiciones internas y externas de las empresas muestreadas.

RESULTADOS

Presentado el problema de investigación y la metodología utilizada en el proceso investigativo, el presente artículo mostrará los resultados obtenidos; para ello se considera pertinente dividir el escrito en tres partes, a saber: a) prospectiva del empleo del outsourcing; b) diagnóstico estratégico del empleo del outsourcing, y c) fijación de parámetros legales, económicos y sociales para el adecuado empleo del outsourcing como herramienta estratégica.

PROSPECTIVA DEL EMPLEO DEL OUTSOURCING

Debe señalarse que el futuro del outsourcing está dado en el hecho de que sea tratado como una verdadera herramienta estratégica, eficaz y apropiada, requiriéndose para ello que la empresa adelante procesos para identificar qué actividades son misionales y, por tanto, indelegables, y qué actividades puede entregar a un tercero. Para fundamentar esta afirmación se acude a algunas de las ideas expuestas por Ben Schneider a saber:

Uno de los obstáculos más grandes para el despegue de una organización de cualquier tipo o tamaño, lo constituye el cúmulo de funciones ajenas a su verdadero objetivo. Las actividades ajenas al objetivo que la empresa se ha trazado como propio y prioritario pueden definirse como actividades de soporte, de logística o no distintivas; en consecuencia, aquellas racionadas con su objetivo serán actividades distintivas, lo que se conoce como su core business¹.

El desarrollo de un adecuado outsourcing implica necesariamente que la empresa tenga claridad de cuál es su verdadera misión y así determine e interiorice cuáles son sus objetivos misionales, pues esto permitiría entender qué actividades necesariamente deben ser trabajadas en forma interna. Y una vez hecha tal identificación de esas actividades neurálgicas y centrales, será más fácil determinar qué otras tareas o funciones, que sin pertenecer al core business, son factibles de ser encargadas a terceros especializados, para que estos las realicen en mejor forma, posibilitando un correcto y eficiente desarrollo empresarial.

Debe quedar en claro que quien se encargará de esas funciones o tareas no centrales de la empresa debe ser una persona con conocimientos especializados en tales actividades, de allí que se hace necesario explicitar que no se trata de una simple intermediación o tercerización de bienes o servicios, sino que se debe buscar un oportuno y eficaz cumplimiento de las funciones encomendadas a favor de la empresa que ha encargado o ha confiado su realización. No se debe confundir el outsourcing con el trabajo prestado por empresas conocidas como intermediarias, a saber: de servicios temporales y de servicios complementarios, pues tal como lo señala Schneider:

Existe una diferencia radical entre simplemente complementar recursos a través de la intermediación laboral y la implementación de un verdadero outsourcing. Este último involucra una reestructuración sustancial de una actividad particular de la empresa, que incluye, frecuentemente, la transferencia de la operación de procesos de central importancia pero no directamente vinculado con el core business de la empresa, hacia un proveedor especialista².

Tampoco puede señalarse que el trabajo de intermediación laboral prestado por cooperativas de trabajo asociado o por empresas de servicios temporales deba ser considerado como verdadera aplicación de outsourcing, a no ser que ellas demuestren que están en capacidad de ofrecer en forma especializada y con su propia infraestructura el servicio que se pretende tercerizar; pues se sabe que las primeras refieren a aquellas empresas que tienen la connotación concreta de asociación y no persiguen lucro alguno, dándose en ellas procesos de autogestión y donde es notoria la fusión del trabajo personal de los asociados y sus aportes económicos con el objetivo de conseguir la producción de bienes, la ejecución de obras y/o la prestación de servicios. En cuanto a las empresas de servicios temporales debe tenerse presente que se han constituido para poner a disposición de otra empresa usuaria, con carácter temporal o transitorio, trabajadores que ha vinculado para tal efecto.

Se arguye que esta herramienta empresarial implica una verdadera relación de responsabilidad compartida entre la empresa contratante o cliente y el proveedor de los servicios externos, por ello considera Schneider que debe existir una alianza estratégica entre las partes contratantes.

1 SCHNEIDER, Ben. *Outsourcing. Herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. Bogotá: Edit. Norma, 2004. p. 31.

2 *Ibid.*, p. 32.

Para Schneider el empleo del outsourcing como herramienta de gestión empresarial implica cambios de fondo en la organización de la empresa y al mismo tiempo un cambio en los viejos paradigmas de administración, por cuanto el reto es el asumir un nuevo orden administrativo de carácter estratégico.

Con lo expuesto se tiene entonces que el futuro del outsourcing se centra en su aplicación como verdadera estrategia de gestión empresarial, y para corroborar lo aseverado, se recurre a lo expuesto en un artículo escrito por Enrique Acero y Andrés Naranjo³, trabajadores de la compañía Pricewaterhouse Coopers Colombia (PWC), donde, aludiendo a una investigación realizada en dicha empresa titulada: "Outsourcing llega a su edad – el surgimiento de la asociación colaborativa", señalan que necesariamente el éxito del empleo de esta herramienta empresarial está ligado a la idea de trabajarla como estrategia, pero además proponen que junto al manejo estratégico, las empresas deben ser conscientes de que la adopción de esta herramienta y su éxito "radica en la colaboración, el desarrollo de alianzas estratégicas con los proveedores y en contar con una asesoría objetiva e independiente para saber qué delegar, qué retener y cómo hacerlo con éxito"⁴.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL EMPLEO DEL OUTSOURCING

La información requerida para la elaboración del diagnóstico estratégico se obtuvo a través de la aplicación de la técnica de entrevista a profundidad dirigida a empresarios

del sector privado. Se acudió a esta técnica, toda vez que permite al investigador formular "preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones"⁵.

Conjuntamente con la aplicación de la entrevista se trabajó una observación directa –no estructurada– de las condiciones internas y externas de las empresas objeto de investigación. Es decir que se procedió a percibir el manejo empresarial y así identificar fortalezas y debilidades en ellas, las cuales son factibles de encontrar con el uso de los sentidos.

Una vez explicado el método que se siguió para la recolección de información requerida en la construcción del diagnóstico estratégico, es menester entrar a definir qué se entiende por este; para ello se acude a lo dicho por los autores Joan Ramón Sanchís Palacio y Domingo Ribeiro Soriano⁶, quienes afirman que el diagnóstico estratégico corresponde a la realización de un análisis evaluativo, tanto del presente como de la visión de la empresa, en forma contextualizada con el entorno; correspondiendo dicho trabajo a una evaluación tanto a nivel interno como externo de la empresa.

El diagnóstico estratégico corresponde al proceso por el cual se efectúa un análisis de la organización empresarial en dos sentidos; por una parte se estudia las fortalezas y debilidades internas y por otra, las amenazas y oportunidades que enfrenta en el entorno. Por tanto, un diagnóstico estratégico está

3 ACERO, Enrique y NARANJO, Andrés. "Colaboración Outsourcing: el surgimiento de la asociación colaborativa" (en línea). En: *Revista de Economía y Negocios Dinero en Colombia* (Bogotá): s.f. (Consultada: 16, jun., 2010. Disponible en la dirección electrónica: <http://www.dinero.com>

4 *Ibíd.*

5 MONTENEGRO DE TIMARÁN, María Isabel y otras. *La Investigación, eje fundamental en la enseñanza del Derecho. Guía Metodológica*. Medellín: EDUC, 2006. p. 47.

6 SANCHIS PALACIO, Joan R. y RIBEIRO SORIANO, Domingo. *Creación y dirección de pymes*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. 1999. p. 149.

integrado por dos partes: un diagnóstico interno y un diagnóstico externo.

Se entiende por diagnóstico interno el análisis de variables endógenas que afectan de manera directa la rentabilidad de las empresas; por ejemplo: capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad del talento humano y capacidad tecnológica. Teniendo como objetivo dicha evaluación interna *“obtener las ventajas, recursos y habilidades (puntos fuertes), y los inconvenientes, restricciones y debilidades (puntos débiles) de la misma, con el fin de alcanzar un mayor aprovechamiento de los puntos fuertes y eliminar o reducir en la medida de lo posible los puntos débiles”*⁷.

Y por diagnóstico externo se alude al análisis de las variables externas a la empresa que repercuten en sus operaciones; por ejemplo: el entorno económico (el comportamiento del PIB, tasas de desempleo, balanza comercial, inflación), el entorno social, entorno cultural, entorno demográfico, entorno jurídico y fuerzas tecnológicas, entre otros. Donde *“el análisis del entorno permite detectar el impacto de los factores estratégicos sobre la empresa y la evolución futura de estos, a fin de detectar las posibles amenazas y oportunidades para la empresa”*⁸.

a. Diagnóstico interno

Para efectuar el análisis de las variables endógenas que afectan de manera directa la rentabilidad de las empresas, con ocasión de la utilización del outsourcing como herramienta empresarial, se acudió en primera instancia a formular a los empresarios los siguientes interrogantes: ¿Qué entiende por outsourcing? ¿Para qué y por qué emplea el outsourcing? ¿Cuáles son las ventajas de aplicar el outsourcing en su empresa? ¿Cuáles son los riesgos de aplicar el outsourcing en su empresa? ¿Qué actividades fueron entre-

gadas en outsourcing? ¿Qué beneficios se han logrado hasta el momento?

Dichos interrogantes permitieron vislumbrar si en el interior de la empresa, el hecho de emplear el outsourcing les ha permitido potenciar sus habilidades o fortalezas empresariales, e igualmente poder identificar sus debilidades, para poder tratarlas, y qué mejor llegar a un momento de superarlas o convertirlas en fortalezas, situación que se verá reflejada en el mejoramiento productivo y competitivo de la empresa.

Frente al concepto de outsourcing, se pudo identificar que los empresarios en general comparten la idea de considerarlo como una especie de contratación de terceros, que tiene por objeto la prestación de bienes y servicios para abordar actividades o suplir necesidades propias de la empresa, como, por ejemplo, servicios generales, vigilancia, recursos humanos, contabilidad, así mismo para complementar actividades propias o prestar actividades sobre las cuales no tiene la capacidad para hacerlo en forma directa. Dicha definición indica, a todas luces, que esta figura se la ha venido empleando en forma generalizada como una mera táctica empresarial, pues es notorio que se ha utilizado para cubrir unos requerimientos momentáneos, sin considerar su verdadero alcance y las consecuencias a futuro, ni ha sido el producto de un estudio concienzudo y planeado de los directivos de las empresas. Empero no se puede ser ciego ante las evidencias de que nuestros empresarios ya empezaron a trabajar dentro de una administración de corte estratégico, situación que lleva a señalar que se ha asumido el reto de abordar al outsourcing como una herramienta estratégica.

Por otra parte, se pudo establecer que además del empleo táctico del outsourcing se acude a esta herramienta para cubrir tareas

7 Ibid. p. 149.

8 Ibid. p. 149.

que las empresas no están en capacidad de hacer directamente, ya sea por no tener el personal cualificado o por carecer de la tecnología o medios expeditos para hacerlo. Se hace esta afirmación por cuanto esto permite señalar que ante la necesidad de adaptación a los cambios constantes que se presentan en las sociedades, las empresas se han visto conminadas a contratar terceros que en forma especializada pueden afrontar esta dinámica, y es por esta razón que se hace necesario abordar procesos – previamente planificados en el interior de la empresa– que culminen con la adopción de la decisión de acoger el outsourcing como el verdadero mecanismo que le posibilitará abordar en mejor forma los nuevos retos surgidos con los avances y así solventar o satisfacer cabalmente los requerimientos de sus usuarios o clientes.

Pasando al tercer interrogante planteado, relacionado con las ventajas que se podrían presentar al aplicar el outsourcing, debe presentarse tanto lo dicho por quienes responden en forma afirmativa a la existencia de beneficios, como la respuesta dada por quienes dan una respuesta negativa. Quienes señalan que no hay ventajas, concretamente en el sector ferretero, acuden al argumento relacionado con el incremento de costos operacionales, respuesta que, se considera, es producto de la tendencia a ver al outsourcing como mera táctica.

En cambio quienes afirman que sí se presenta provecho al implementar el outsourcing, tal como sucede en la producción y venta de alimentos, dan como idea a priori que la ventaja está dada en la liberación de la empresa de la parte contractual, separándose del campo laboral. Empero, ya analizado en forma detenida, la mayoría de las empresas entrevistadas que hacen suya la práctica del outsourcing señalan que este permite la dedicación de la empresa a la actividad principal; así mismo se da lugar a la formación de alianzas o uniones estratégicas con personal especializado, claro está, todo encaminado a mejorar la prestación del servicio a cada

uno de los clientes. Y es así como se tiene que las empresas objeto de estudio señalan que han obtenido beneficios así: organización en el manejo de la contabilidad, lo que ha repercutido en el aprovechamiento de beneficios tributarios; igualmente la sistematización de la información de la empresa, que permite conocer en forma veraz y oportuna el estado de la empresa, y así mismo ejercer un control sobre los productos existentes.

Si bien se señala que el empleo del outsourcing lleva inmersa la idea de la consecución de ventajas o beneficios para la empresa, no se puede negar que igualmente se pueden presentar riesgos dentro de ella; de allí que se hace necesario relacionar lo dicho por los entrevistados cuando se abordó este tópico. Los empresarios señalan que ante la escogencia de un outsourcer irresponsable y al no haber claridad en las reglas contractuales, puede que se convierta el outsourcing en foco de corrupción y de explotación laboral, por el mal manejo del outsourcer; tal como lo sucedido en sus inicios con las cooperativas que pretendían prestar servicios de tercerización.

Por otra parte, los empresarios señalan que se puede estar enfrentando el riesgo de una pérdida o falta de pertenencia del personal del outsourcer frente a la empresa que contrata; más cuando no puede olvidarse que en forma general se presenta, en forma continua, el hecho de que el outsourcer procede a cambiar o rotar a su personal, con lo cual no se da tiempo a que haya una compenetración con la misión empresarial. Vale la pena destacar el ejemplo de recepción y camareros en una empresa hotelera que mantiene clientes permanentes con quienes se forman lazos, de allí que las empresas prestadoras del servicio de hotelería requieren contar con un personal estable si su interés es mantener e incrementar su clientela.

Igualmente debe señalarse que la contratación de un outsourcer puede llevar ínsito el riesgo sobre la información empresarial y el secreto industrial o la reserva de la información, más cuando es necesario que este

acceda a la empresa que lo contrata si realmente se pretende que preste un servicio en forma cabal y según los requerimientos empresariales.

Así mismo se piensa por parte de los empresarios que debido a la evolución de la tecnología, con el empleo del outsourcing se puede presentar la situación de pérdida del capital invertido, toda vez que puede quedar obsoleta la maquinaria contratada. En este último aspecto, se considera que no debería verse como un riesgo, sino como una ventaja, la contratación por outsourcing; claro está, si se estipulan unas cláusulas concretas, a la hora de convenir el pacto empresarial, por cuanto la empresa outsourcer tendría la obligación de garantizar la ejecución de la actividad tercerizada, siendo por tanto su obligación: tener la capacidad de adecuarse a los avances y cambios que se presenten en la sociedad.

Culminando con este proceso de identificación de fortalezas y debilidades dentro de la empresa, en cuanto a la adopción y puesta en marcha del outsourcing como verdadera herramienta empresarial, se debe señalar que en nuestro medio las empresas podrían obtener mayores ventajas productivas y competitivas si asumieran el outsourcing como una herramienta estratégica y no la abordarían como mera táctica para disminuir costos; es decir que se hace necesario que las empresas no se sigan direccionando como simples negocios cerrados y de corte familiar, sino que se debería propender por trabajar dentro de ellas un programa de direccionamiento estratégico que implique planear y proyectar el crecimiento de la empresa a nivel competitivo, aprovechando así

las ventajas y al mismo tiempo tornándose en capaces de afrontar los riesgos.

b. Diagnóstico externo

Frente a los retos que le corresponde afrontar al sector empresarial y que inciden en su desarrollo, es indiscutible que uno de ellos, y tal vez el más crítico, se refiere a la fijación de una economía globalizada, surgiendo para ellas el imperativo de adaptarse a los requerimientos de esta. Es en ese sentido como se deberá abordar la identificación de los factores externos determinantes en la productividad empresarial y sopesarlas con la aplicación del outsourcing.

Adolfo Gilly y Rhina Roux⁹ aseguran que el '*modelo neoliberal*' y '*globalización*' es en realidad una nueva conformación mundial de la relación de capital¹⁰. Manifiestan que

la expansión de la relación de capital se sostiene en dos procesos concomitantes y entrelazados: *explotación* (apropiación del producto excedente bajo la forma de plusvalor) y *despojo* (apropiación violenta, o encubierta bajo formas legales, de bienes naturales y de bienes de propiedad comunal o pública). En su análisis del capitalismo contemporáneo, David Harvey ha vuelto con razón a plantear la actualidad del despojo (Harvey, 2004: 111-140). Pero no se trata de un hecho nuevo o de un retorno de la *acumulación originaria*.

Pensamos que se trata de un proceso permanente, que forma parte y acompaña siempre al proceso del capital¹¹.

9 GILLY, Adolfo y ROUX, Rhina. "Capitales, tecnologías y mundos de la vida. El despojo de los cuatro elementos, en los condicionantes de la crisis en América Latina. Inserción internacional y modalidades de acumulación" (en línea). En: *Neoliberalismo y sectores dominantes. Colección grupos de trabajo. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, CLACSO, en Argentina (Buenos Aires): oct., 2006* (consultada: 10 de marzo de 2010). Disponible en la dirección electrónica: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/grupos/basua/basua.html>. p. 27-52.

10 *Ibid.* p. 27.

11 *Ibid.* p. 28.

De lo dicho por los autores y corroborado con la observación directa del desarrollo de las actividades empresariales, se podría señalar que las empresas dentro de una economía global se han convertido en las protagonistas en el proceso dado por la relación de capital, pues ellas son las encargadas de producir el plusvalor* e incluso pueden llegar a apoderarse de los bienes de la sociedad; de allí que deben buscar los mecanismos o herramientas que les permitan, en forma equilibrada, incrementar su capital, claro está, sin detrimento de los derechos de los demás integrantes de la estructura social, pero siempre pensando estar a la vanguardia de los avances tecnológicos. Las empresas de nuestro entorno no son ajenas a lo dicho, pues se ve como ellas, si pretenden perdurar y avanzar, necesariamente deben enrolarse en este capitalismo globalizado y, por tanto, están llamadas a hacer suyas prácticas que les lleven a ampliar su productividad y, por consiguiente, a incrementar sus ganancias.

La implementación del outsourcing desde esta óptica del diagnóstico estratégico puede ser considerada como la herramienta que le permite a la empresa proseguir en forma activa dentro del proceso del capital, pues esta herramienta le ayuda a ser más competitiva y, por lo mismo, a estar dentro de la jugada de la economía global. Sin embargo, se considera que, si bien es cierto, es innegable que esta herramienta empresarial es producto del sistema capitalista, no puede quedarse en el nivel de instrumento para el incremento del capital, sino que de contera debe constituirse en el coadyuvante del desarrollo social.

Es clave, entonces, abordar el estudio del outsourcing como verdadera estrategia empresarial, pues de lo contrario sería darle cabida, a perpetuidad, al triste y lamentable escenario que nos presentan Adolfo Gilly y Rhina Roux:

El incremento de la explotación en la relación salarial, la competencia entre capitales y la acumulación por despojo aparecen hoy superpuestos y combinados, aunque en una escala impensable antes de la expansión de las innovaciones científico-tecnológicas en el último cuarto del siglo XX (informática, microelectrónica, ingeniería genética, nanotecnología). Es preciso no olvidar sin embargo que no se trata aquí de un mero proceso "objetivo", resultado del "progreso" científico-tecnológico.

El uso capitalista de estas innovaciones –es decir, para afirmar la dominación existente, sacar ventaja en la competencia entre capitales y elevar la tasa de ganancia– solo pudo implantarse a través de una dura serie de batallas contra las posiciones y las conquistas del trabajo organizado¹².

Trabajando el outsourcing estratégicamente permitiría incrementar la tasa de ganancia y por ende la productividad de la empresa, pero sin actuar en desmedro de los derechos de los trabajadores y por ende sin desconocer los requerimientos sociales.

* Término atribuido a Karl Marx y que corresponde al hecho de la generación de un mayor valor que reporta el producto del trabajador asalariado con su actividad laboral que no le es reconocido sino que pasa al detentador de los medios de producción.

12 GILLY, Adolfo y ROUX, Rhina. "Capitales, tecnologías y mundos de la vida. El despojo de los cuatro elementos, en los condicionantes de la crisis en América Latina. Inserción internacional y modalidades de acumulación" (en línea). En: *Neoliberalismo y sectores dominantes*. Colección grupos de trabajo. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO) en Argentina (Buenos Aires): oct., 2006 (consultada: 10 de marzo de 2010). Disponible en la dirección electrónica: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/grupos/basua/basua.html.ag>. p. 30.

PARÁMETROS LEGALES, ECONÓMICOS Y SOCIALES PARA LA ADECUADA ADOPCIÓN DEL OUTSOURCING COMO HERRAMIENTA EMPRESARIAL DE CORTE ESTRATÉGICO

a. Parámetro legal

Las empresas, siendo parte indiscutible de la estructura social, no les es dable actuar aisladamente, ni mucho menos podrían desconocer que se deben al Estado, pues son miembros activos de la sociedad, de allí que en sus actividades cotidianas deban propender por la organización y bienestar colectivo; por ello son sujetos de las normas y principios que integran los ordenamientos jurídicos donde deben operar.

La actividad empresarial en ningún momento puede quedar a la plena arbitrariedad o discrecionalidad del empresario, sino que necesariamente debe estar reglada pues debe estar limitada. Esto se ve claramente en los Estados constitucionales, donde toda la población debe actuar conforme a los postulados de la llamada Carta Fundamental y de todas las normas jurídicas que componen el sistema jurídico vigente.

Para el caso de la República de Colombia, debe señalarse que los empresarios están sujetos a respetar la Constitución Política de 1991, donde en forma expresa se encuentran establecidos los deberes y obligaciones* que les incumbe cumplir como integrantes de la comunidad colombiana, más cuando se tiene el deber de engrandecer y dignificarla. Y donde es claro que el ejercicio de los derechos y libertades reconocidos en esta Constitución implica responsabilidades.

Ahora bien, en tratándose de la actividad económica del Estado, la Carta Fundamental, en forma expresa, en su artículo 333 tiene pre-

visto que tanto la actividad económica como la iniciativa privada gozan de libertad, pero respetando el límite del bien común. Igualmente señala que se constituye como derecho, la libre competencia económica, del que son titulares todos los integrantes del Estado, pero con la connotación de que este derecho sólo se podrá ejercitar si se parte del cumplimiento de responsabilidades.

Es la misma Constitución Política de Colombia la que ha fijado que la empresa, siendo la base del desarrollo, le corresponde cumplir una función social; de allí que si bien tiene libertad para actuar, correlativamente le corresponde cumplir unas obligaciones, encontrándose entre ellas la concerniente a no abusar de su posición dominante en el mercado nacional, y es por ello que las empresas están sometidas al imperio de la ley, toda vez que es en esta donde se podrán fijar los límites o alcances de la libertad económica, cuando se deba hacer primar el interés social, el medio ambiente y el patrimonio cultural de la Nación.

Esa función social que debe cumplir la empresa, plenamente se encuentra desarrollada en la obligación de responsabilidad social empresarial, la cual debe ser entendida tal como lo define el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE):

la capacidad de respuesta que tiene una empresa o una entidad, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (stakeholders o grupos de interés). De esta forma las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realizan se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno¹³.

* Ver artículo 95 de la Constitución Política de 1991.

13 CENTRO COLOMBIANO DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL. ¿Qué es la responsabilidad social empresarial? (en línea). En artículos Centro Colombiano de responsabilidad empresarial

Entonces, la responsabilidad social empresarial implica que siempre se esté pensando, no solo en satisfacer los requerimientos de sus usuarios o clientes, o sus propios intereses como empresarios, sino que deben trabajar pensando en el bienestar de la colectividad y la preservación del medio ambiente; pues esto es determinante para conseguir el crecimiento económico y de la productividad que *“están asociados con las mejoras en la calidad de vida de la gente y la vigencia de instituciones políticas democráticas y garantes de las libertades y los derechos de las personas”*¹⁴.

Trasladando la responsabilidad social empresarial a las empresas que proceden a hacer suya la herramienta del outsourcing, debe quedar en claro que en todo el proceso de su implementación, indefectiblemente, deben considerar el respeto por los derechos de los integrantes de la sociedad y la preservación de la naturaleza. Ahora bien, para que la empresa logre tener en cuenta que a la hora de adoptar en su quehacer cotidiano al outsourcing, debe partir de la idea, tal como se lo ha venido mostrando, a lo largo de este escrito, que debe ser trabajado estratégicamente, pues no se puede olvidar que el tratamiento de estrategia lleva ínsito el hecho de aplicar o desarrollar un proceso metodológico, donde claramente se identificarán no solo las necesidades y requerimientos empresariales, sino de todo el entorno. Y una vez efectuado este diagnóstico, se podrá pasar a la etapa de planificación que implica la estructuración de planes y programas estratégicos, se itera, no solo pensados en el progreso empresarial, sino visualizando el impacto social; pues recuérdese que en la empresa se ha depositado la confianza para lograr el desarrollo social, al amparo del respeto de los derechos de todos los integrantes de la sociedad.

Entonces el empresario, al emplear el outsourcing, concretándolo en un contrato estratégico, necesariamente tanto en la etapa precontractual como contractual y poscontractual y ejecución del mismo, debe considerar y fijar reglas claras y expresas que aseguren el cumplimiento de su responsabilidad social empresarial; por ejemplo: en la etapa precontractual desarrollar un plan que permita determinar el impacto social, económico, legal y ambiental que implica la ejecución del outsourcing. Para la etapa contractual fijar como cláusula especial que tanto la empresa usuaria del outsourcing, como el prestador del servicio o outsourcer, se comprometen a garantizar el pleno ejercicio de los derechos laborales de las personas que presten sus servicios personales, dando claridad en quién es el empleador, así mismo que el usuario del outsourcing queda facultado para vigilar que se respeten los derechos laborales del personal que hace posible el outsourcing, pero que pertenece al outsourcer. Y para la etapa poscontractual fijar las garantías necesarias que respalden el debido ejercicio de los derechos de los integrantes de la sociedad que pudieren salir perjudicados o se pongan en peligro con el producto del outsourcing; así mismo fijar garantías tendientes a proteger el medio ambiente.

b. Parámetro a nivel económico

El parámetro a nivel económico alude a la situación a la que llega una determinada situación luego de ser sometida a procesos económicos, entendidos como las actividades (producción, circulación, distribución, consumo, inversión) del ser humano tendientes a la satisfacción de necesidades dentro de la dinámica y cambio social. Esta definición lleva a señalar que las empresas no son ajenas a estos procesos, y es más, les incumbe

(CCRE) en Colombia (Bogotá): s.f. (consultada: 22 de julio de 2010). Disponible en la dirección electrónica: http://www.ccre.org.co/upload/2art03_g.pdf. p.1.

14 *Ibíd.* p. 2.

afrontar los cambios económicos; por tanto les corresponde adaptarse a ellos, pues deben asumir esta situación como un verdadero reto, si quieren mantenerse activas y si su propósito es el de desarrollarse o mejorar su productividad.

Y es así como enfrentando los cambios económicos, sobre todo los dados con los procesos de revolución industrial que han determinado la globalización de la economía, las empresas han tenido que integrar en sus actividades operativas nuevas herramientas que les permitan abordar en mejor forma dichas transformaciones, siendo una de esas herramientas, tal como se ha señalado a lo largo de este documento, el outsourcing.

Acoger dentro de las actividades empresariales la aplicación del outsourcing implica necesariamente, dentro del campo económico, estudiar o analizar racionalmente las mejores condiciones, pues recuérdese que esta herramienta empresarial no solo debe determinar la disminución de costos operacionales, sino que debe conducir a la optimización de la prestación de servicios a los usuarios, sin desligarse de su responsabilidad social.

Así mismo, como la adopción del outsourcing es una estrategia para asumir los retos y cambios del entorno que inciden directa e indirectamente en el cumplimiento de los cometidos empresariales, no debe perderse de vista que en lo concerniente a su ejecución, necesariamente debe efectuarse un seguimiento y valoración a nivel económico empresarial, toda vez que a la empresa le corresponde conocer y analizar o determinar a qué nivel el outsourcing le ha permitido afrontar el proceso de adaptación surgido con las transformaciones y problemáticas de la sociedad. En otras palabras, la empresa debe analizar comparativamente si la implementación interna del outsourcing le ha permitido cumplir con sus expectativas actuales y si le permitirá cumplir las futuras, así mismo si le llevan a acometer en mejor forma sus propósitos empresariales, e igualmente si con su implementación no se le

cierran las puertas para adaptarse a los nuevos cambios o innovaciones tecnológicos.

c. Parámetro a nivel social

En el desarrollo de sus funciones la empresa persigue un bienestar para varios sujetos sociales. En primer lugar es notorio que se debe a su cliente o usuario trabajando para satisfacer sus requerimientos o necesidades, a través de la prestación de un servicio o la entrega de un bien determinado. En segundo lugar se encuentra la satisfacción de los intereses del mismo empresario y a sus colaboradores, más cuando en forma general la conformación de empresa está ligada con el hecho de obtención de utilidades o beneficios por el cumplimiento del cometido empresarial. Y en tercer lugar se debe recordar que por el compromiso social que lleva inmersa la empresa debe propender, en desarrollo de sus actividades, por el logro o mantenimiento del bienestar colectivo y convertirse en el motor propulsor del desarrollo de la sociedad.

Todo el proceso que lleva a la empresa a tomar la decisión de implementar el outsourcing como herramienta empresarial de corte estratégico, necesariamente debe considerar este parámetro social, en sus tres dimensiones, pues es notorio que dentro del contexto de una sociedad y economía globalizada, a la empresa le corresponde acudir a instrumentos que no solo le permitan disminuir costos operaciones, sino que la lleven a poder asumir y adaptarse a los cambios, pero sin eludir su responsabilidad, toda vez que el mejoramiento de la empresa será visible no solo por el hecho de un crecimiento económico interno, sino por el beneficio que le reporta a la comunidad donde despliega sus acciones empresariales.

Los empresarios, con la inserción al desarrollo empresarial de herramientas estratégicas, como es el caso del outsourcing, nunca deben perder de vista que junto a la idea de competitividad y mejoramiento interno que les va a reportar su adecuada ejecución,

deben constituirse en el puente para que la sociedad pueda progresar. Quien es empresario no solo debe darse al servicio de sus clientes o usuarios, sino de sus colaboradores y de la sociedad en general, pues se considera a la empresa como el núcleo motor de la prosperidad social.

CONCLUSIONES

Discrepando de quienes consideran que el outsourcing es un mera táctica, se debe hacer énfasis en la necesidad de que el sector empresarial se aparte de tal tendencia y proceda a cambiar esta concepción; pues, tal como se ha venido señalando en este artículo, se debe propender por trabajar como tendencia correcta y pertinente –para su adecuado empleo– la de tener al outsourcing como una verdadera herramienta empresarial estratégica; por ello no se debe olvidar que la mejor manera de asumir este reto empresarial se refiere a adelantar claros procesos previamente planificados en el interior de la empresa y con el concurso de todo el personal, liderado por la parte directiva. Proceso que deberá necesariamente presentar como producto la concreción de dicha herramienta que encierre entre sus cláusulas los parámetros legales, económicos y sociales fijados en este escrito.

Por último, debe tenerse presente que el proceso investigativo cuyo resultado aquí se da a conocer, intentó construir un modelo apropiado y pertinente de outsourcing como herramienta empresarial de corte estratégico que posibilite a las empresas engancharse y permanecer activas dentro de la economía global, con la obtención de mayores beneficios y teniendo un verdadero control sobre los riesgos que su adopción pueda conllevar dentro de la empresa.

El modelo que se propone implica considerar al outsourcing como un verdadero contrato estratégico, toda vez que requiere de un acuerdo de voluntades que aborde una serie de reglas o cláusulas especiales y necesarias para que prospere esta herramienta empresarial sin mayores inconvenientes, y en consecuencia reporte beneficios recíprocos para las partes contratantes.

Queda entonces pendiente seguir trabajando la estructuración del outsourcing como un contrato empresarial, pues, tal como lo advierte Daniel Echaiz Moreno¹⁵, este contrato amerita ser tratado con suma cautela, más si se tiene presente que éste da lugar a la transferencia de actividades e informaciones propias de la empresa contratante. Circunstancia adicional que con mayor razón permite inferir que se debe partir de un análisis estratégico que lleve a tener claridad meridiana sobre las cláusulas a pactar; toda vez que se debe tener un verdadero control sobre los riesgos no solo inmediatos sino mediatos y a largo plazo, situación que tan solo se conseguirá cuando se agote un proceso empresarial debidamente planificado.

BIBLIOGRAFÍA

ACERO, Enrique y NARANJO, Andrés. “Colaboración Outsourcing: el surgimiento de la asociación colaborativa” (en línea). En: *Revista de Economía y Negocios Dinero en Colombia* (Bogotá): s.f (consultada: 16 de junio de 2010). Disponible en la dirección electrónica: <http://www.dinero.com>

CALDERÓN POTES, Estefanía. “El outsourcing 100% hecho en casa” (en línea). En: *Indymedia Colombia*, Centro de Medios Independientes de Colombia: 30, ago., 2006 (con-

15 ECHAIZ MORENO, Daniel. “El contrato de outsourcing” (en línea). En: *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, nueva serie año XLI. p. 763-793 en México: 2008 (consultada: 10 de febrero de 2010). Disponible en la dirección electrónica: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/boletin/cont/122/art/art6.pdf>. p. 775.

sultada: 10 de junio de 2009). Disponible en la dirección electrónica: <http://colombia.indymedia.org/news/2006/08/48297.php>

CENTRO COLOMBIANO DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL. “¿Qué es la responsabilidad social empresarial?” (en línea). En artículos Centro Colombiano de responsabilidad empresarial (CCRE) en Colombia (Bogotá): s.f. (consultada: 22 de julio de 2010). Disponible en la dirección electrónica: http://www.ccre.org.co/upload/2art03_g.pdf. p.1.

CONTRERAS GANGA, F., & REINOSO TORO, I. “Externalización de funciones: algunas reflexiones teóricas”. Cali: Edit.U. ICESI, *Estudios de Gerencia*, 24 (107). 2008.

DEGERENCIA.COM. “Estrategia empresarial” (en línea). En: *Gerencia y negocios en Hispanoamérica* s.l., s.f. (consultada: 21 de julio de 2010). Disponible en la dirección electrónica: http://www.degerencia.com/tema/estrategia_empresarial

DEPARTAMENTO LEGAL, Q. Q. “Mitos y realidades sobre el outsourcing” (en línea). En: *Boletín 48 en México* (Tijuana): 2008 (consultada 15 de julio de 2010). Disponible en la dirección electrónica: www.corpusiure.com.mx/boletin09/boletin_Marzo2009.doc

ECHAIZ MORENO, Daniel. “El contrato de outsourcing” (en línea). En: *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, nueva serie año XLI. p. 763-793 en México: 2008 (consultada: 10 de febrero de 2010). Disponible en la dirección electrónica: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/boletin/cont/122/art/art6.pdf>

ESLAVA ARNAO, Edgar. “Nuevas corrientes de administración estratégica. Outsourcing empresarial” (en línea). En: *SlideShare Inc.* s.l., s.f., 2009 (consultado: 24 de abril de 2010). Disponible en la dirección electrónica: <http://www.slideshare.net/GestioPolis.com/nuevas-corrientes-de-administracion-estrategica>.

FERNÁNDEZ DE MIGUEL, Enrique. *Introducción a la gestión (management)*. Valencia: Edit. Universidad Politécnica de Valencia, 2005.

GILLY, Adolfo y ROUX, Rhina. “Capitales, tecnologías y mundos de la vida. El despojo de los cuatro elementos, en los condicionantes de la crisis en América Latina. Inserción internacional y modalidades de acumulación” (en línea). En: *Neoliberalismo y sectores dominantes*. Colección grupos de trabajo. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales–CLACSO– en Argentina (Buenos Aires): oct., 2006 (consultada: 10 de marzo de 2010). Disponible en la dirección electrónica: <http://biblioteca.virtual.clacso.org.ar/ar/libros/grupos/basua/basua.html.ag>.

GUITART TARRÉS, Laura. “La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación, de la subcontratación táctica a la estratégica” (en línea). En: Universidad de Barcelona en España (Barcelona): 1 de octubre de 2005 (consultada: 4 de marzo de 2010). Disponible en la dirección electrónica: <http://www.tesisenxarxa.net/TDX-0914107-132800/>.

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 de agosto de 2000 (consultada: 5 de julio de 2009). Disponible en la dirección electrónica: <http://www.consejo.org.ar/coltec/out1.htm>

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

LAFONT PIANETTA, Pedro. *Manual de contratos. Panorama de la negociación y contratación contemporánea*. Tomo I. Bogotá: Ediciones del Profesional. 2001.

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

MONTENEGRO DE TIMARÁN, María Isabel y otras. *La Investigación, eje fundamental en la enseñanza del Derecho. Guía Metodológica*. Medellín: EDUC, 2006.

MONTOYA RESTREPO, Iván Alonso. "Conceptos de Estrategia. Gestión siglo XXI" (en línea). En: Dirección Nacional de Servicios Académicos Virtuales Universidad Nacional en Colombia (Bogotá) s.f. (consultado 21 de julio de 2010). Disponible en la dirección electrónica: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-1.htm>

PIANETTA, Pedro. *Manual de contratos. Contratación internacional*. Tomo III. Bogotá: Ediciones del Profesional Ltda. 2004.

PEÑA NOSSA, Lisandro. *De los Contratos mercantiles nacionales e internacionales, negocios del empresario*. 2.^a ed. Bogotá: Universidad Católica de Colombia. ECOE Ediciones. Bogotá, 2006.

PYMES FUTURO. "Outsourcing Financiero". (en línea). En: *Pymes Futuro en Colombia* (Ibagué): s.f. (consultada: 4 de marzo de 2010). Disponible en la dirección electrónica: <http://www.pymesfuturo.com/Outsourcing.html#gerencia>

ROMERO PÉREZ, J. E. "La externalización de actividades laborales" (outsourcing). En: *Revista de Ciencias Jurídicas*, 102. 2003.

SANCHIS PALACIO, Joan R. y RIBEIRO SORIANO, Domingo. *Creación y dirección de pymes*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. 1999.

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

SCHNEIDER, Ben. *Outsourcing. Herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. Bogotá: Editorial Norma, 2004.

SALLENAVE, Jean Paul. *Gerencia y planeación estratégica*. Colombia: Grupo Editorial Norma, 1990.

TOVAR, Diego. "Mitos y realidades del outsourcing" (en línea). En: *Tecnología hecha palabra en Venezuela*: 8, ago., 2006 (consultada: 14 de febrero de 2010). Disponible en la dirección electrónica: <http://www.tecnologiahechapalabra.com/datos/consultoria/articulo.asp?i=34>

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: *Gestiópolis en Colombia* (Bogotá): 19, mar. 2002 (consultada: 5 de julio de 2009). Disponible en la dirección electrónica: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/outsng.htm>