



TENDENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN MODERNA OUTSOURCING

Luis Amendola, Ph.D
Universidad Politécnica Valencia España
Dpto. Proyectos de Ingeniería

Dadas las cambiantes condiciones del mercado, las compañías requieren de una organización lo bastante flexible a fin de que se puedan adaptar rápidamente a las nuevas herramientas de gestión, para poder superar el precio de cualquier competidor, de manera innovadora que permita mantener sus productos y servicios con las características que exija el cliente.

El OUTSOURCING es la tendencia en la administración moderna que ha permitido a empresas concentrar sus esfuerzos e inversiones en áreas que le son vitales, delegando en otras organizaciones áreas enteras que aun siendo importantes no son fundamentales para la producción.

En consecuencia, el término OUTSOURCING se utiliza para describir este fenómeno que se está extendiendo a lo largo de todas las industrias. Posiblemente es parte de un movimiento más amplio de la sociedad para la conformación de un mundo más productivo y menos derrochador, así mismo, plantea a la gerencia delicados retos de relaciones humanas, ya que puede afectar a cualquier empleado y a cualquier gerente que no esté dentro de las llamadas VENTAJAS COMPETITIVAS.

Las proporciones de este movimiento, y la diversidad de funciones que comprende, han crecido inmensamente en años recientes y continúan aumentando en forma notable. No obstante, esta técnica está rodeada de confusión y mala interpretación.

Un mercado cada vez más regulado, por ejemplo el sector eléctrico, influye en la decisión de si ¿Fabricar?, ¿Hacer? o ¿Comprar?, y particularmente con

cargas tales como el aumento de la legislación social, mayores presiones sindicales y burocracia.

La libertad que tiene el pequeño proveedor para hacer las cosas sin burocracia organizacional, le da mas libertad al cliente para que se pueda dedicar a tareas más importantes . Una vez que algunas funciones específicas y repetitivas se van al externo, el cliente puede dedicarse con más plenitud a las demandas centrales.

El contratar servicios externos, con personal nuevo, y el dialogo nuevo y fresco que se genera, dan lugar a una mayor creatividad y a un potencial o espontaneidad que antes eran difíciles de encontrar dentro de la organización principal. Por otra parte, el estatus que dentro de las grandes organizaciones, con el tiempo engendra apatía y aburrimiento, mediocridad corporativa y, por ultimo, el fallecimiento de la empresa.

La transferencia de trabajos a pequeñas contratistas reduce la capacidad de los sindicatos al paro de la producción, y disminuye el poder general de los alborotadores internos.

Ferry de Kraker define el OUTSOURCING como el encuentro de nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega absoluta de materias primas, artículos, componentes y servicios. Significa utilizar el conocimiento, la experiencia y creatividad de nuevos proveedores a los que anteriormente no se recurría.

Paule Neale define el OUTSOURCING como la practica de transferir la planeación, administración y operación de ciertas funciones a una tercera persona.

"Por que el Outsourcing" ¿Fabricar?, ¿Hacer? o ¿Comprar? Son preguntas fundamentales en el proceso de Outsourcing. Estas preguntas son válidas tanto para empresas como para individuos.

¿Cuántos de nosotros, por ejemplo, estaríamos mejor si algunas cosas que hacemos en forma rutinaria las trasferimos a terceros, lo que nos permitirá disponer de más tiempo para realizar aspectos vitales para nuestros trabajos?.

Anteriormente se tenía la creencia que las grandes empresas iban a sacar del mercado a las empresas pequeñas y a los individuos, que lo grande era fuerte, que las economías de escala pesaban más que la empresa, y que procesos creativos como la investigación y el desarrollo solo era de los poderosos. Hoy todo está cambiando. Inclusive se subcontratan actividades estratégicas como la investigación.

Nuevos servicios que requieran disponer las grandes corporaciones, hoy se están contratando cada vez mas con pequeñas organizaciones, por ser éstas más eficientes, con menores costos de producción, con independencia de los beneficios laborales internos y con menos burocracia.

Modalidades de Outsourcing.

A nivel corporativo las empresas están adoptando distintas modalidades de Outsourcing, cada una de ellas tiene sus propias particularidades como los Convenios Operativos que corresponden a contratos para la operación y/o mantenimiento de funciones operativas específicas no medulares del negocio de una empresa, mediante los cuales se busca reducir costos, orientar los recursos humanos escasos a su negocio principal, buscar mayor eficiencia y efectividad operativa, y en definitiva disponer de mayor tiempo para dedicarlo a la planificación y comercialización de su negocio. Contratos de Inversión y Operaciones, dentro de esta modalidad se encuentran los esquemas de tipo B.O.O (Build Own Operate), B.O.T (Build Own Transfer).

Planeación de un proyecto de OUTSOURCING

LOGRAR EL COMPROMISO

Es un paso bastante difícil, por que hay que tomar la decisión de cuáles funciones de la empresa, tal vez incluyendo las propias deberían transferirse. Además de las implicaciones obvias de relaciones humanas para el personal

involucrado, están las implicaciones personales y políticas para los altos directivos quienes en primera instancia están tomando la **decisión**. Implica ciertas amenazas, incluso para los mismos ejecutivos que examinan el planteamiento.

Luego la junta directiva debe actuar motivado por su responsabilidad hacia sus accionistas y es el grupo menos interesado en esperar un “paracaídas de oro”. Cuando el control esta en manos de la junta directiva, el compromiso deberá provenir ya sea de un alto ejecutivo (JUNTA DIRECTIVA) o un equipo de la alta dirección involucrado en la decisión. Estas personas estarán protegidas ante un resultado desfavorable de las deliberaciones ya que se les tendrá que decir cuál será su propio trabajo después del proyecto. De otra manera existen poderosas razones para emplear personal externo.

Aún así puede resultar difícil echar a andar el proyecto a menos que surja un defensor, representado por un directivo “valiente” que plantee el problema al CEO (Comité Ejecutivo de la Organización). También puede surgir por el acuerdo de varios directivos en una reunión del comité de la alta dirección. En este punto surgirá la delicada decisión política acerca de quién se hará cargo del proyecto. Logrado el compromiso, se puede formar el equipo del proyecto.

SELECCIÓN DEL LÍDER DEL PROYECTO

Tiende a ser escogido por los directores ejecutivos, generalmente lo toman de ingeniería de sistemas, reingeniería de procesos de negocios, implementación de nuevas normas ISO 9000-2000 o de los sistemas de administración ambiental, administración de materiales y compras (aunque este último puesto en sí mismo no sea de un nivel ejecutivo y ciertamente no será apropiado si la persona referida aún se encuentra en la etapa previa a la sociedad con los proveedores), un consultor externo, o a alguien trabajando en una habilidad central.

DISEÑO DE LA METODOLOGÍA DETALLADA

Incluye selección de factores, costeo de las opciones, evaluación de los beneficios potenciales, evaluación de proveedores y riesgos y posibles cancelaciones. Deberán tratarse de evaluar los beneficios potenciales de:

- ✚ Liberar a los directivos para que realicen un trabajo más eficaz.
- ✚ Acceso a la última tecnología/datos de mercados/información
- ✚ Despliegue más rápido de nuevos desarrollos y aplicaciones.
- ✚ Procesos mejores o reingeniería de procesos
- ✚ Mayor satisfacción del cliente

ELABORACIÓN DEL PLAN DEL PROYECTO.

Se rige por la Norma **ISO 9000-2000**, muestra los elementos de los sistemas de calidad y de administración de la calidad. Lineamientos para la calidad en la dirección de un proyecto, que comprende: plan detallado del proyecto, asignación de tareas, informe de hallazgos iniciales y selección/planificación de proyectos específicos para OUTSOURCING.

CREACIÓN DEL EQUIPO DEL PROYECTO

El equipo del proyecto debe contar con un líder que reporta al director ejecutivo (CEO). Los miembros del equipo deben tener habilidades en ingeniería de sistemas, ingeniería de diseño (o desarrollo de nuevos productos), administración de materiales/compras, finanzas y mercadotecnia o relaciones públicas puesto que ellos están al tanto de lo que el cliente desea y generalmente saben por qué el cliente no lo está obteniendo. Finalmente un consultor administrativo externo, que reporte al líder del equipo podría aportar buenas ideas.

IMPLEMENTACIÓN DEL ESTUDIO DE EVALUACIÓN

En este paso muchos proyectos tienden a morir, especialmente si el consejo se basa en los hallazgos de la evaluación y el equipo del proyecto se desvanece. El líder del proyecto debe tener autorización desde el principio para continuar con el proyecto hasta la selección de los proveedores potenciales y el concurso de los mismos.

INFORME DE HALLAZGOS - PROPUESTA (SÍ ES NECESARIO)

Quién escriba el informe debe tener habilidad para ello, debe ser convincente, claro y preciso en sus planteamientos y debe apoyarse por una presentación de diapositivas, flujo-gramas, diagramas causa- efecto o cualquier herramienta de apoyo que enriquezcan la exposición, generando entendimiento más rápido y global de lo que se expone.

SELECCIÓN / PLANEACIÓN DEL PROYECTOS DE OTSOURCING

La selección/planeación dependerá de la autoridad que se haya otorgado el equipo. ¿Requieren de la aprobación para cada proyecto específico o pueden “probar el mercado” antes de buscar aprobación para subcontratar?. La facilidad con que se haga esto reflejará tanto la necesidad, como el compromiso de la compañía para subcontratar.

SELECCIÓN DE LOS PROVEEDORES (INCLUYENDO EL CONCURSO)

Cubierto los pasos de evaluación, planeación y ejecución para la toma de decisiones del proyecto de OUTSOURCING, considerado los peligros latentes como los aspectos legales se procede a seleccionar el socio.

TRANSFERENCIA DEL CONTROL AL CONTRALOR INTERNO

Después de que se ha llevado a cabo el resto del proceso, la transferencia del control a un contralor externo resulta sencillo. Luego una continua evaluación de la transferencia del área no medular de la empresa es realizada periódicamente.

Quisiera completar este artículo con unas recomendación que sirvan de insumo para aquellas empresas que están mostrando interés en la implementación de esta modalidad de manejar el negocio. Esta nueva tendencia es indudablemente uno de los desarrollos más importantes de los últimos años en la forma de dirigir las organizaciones .

Las proporciones de este movimiento, y la diversidad de funciones que comprende, han crecido inmensamente en años reciente y continúan aumentando en forma notable.

Posiblemente es parte de un movimiento mas amplio de la sociedad para la conformación de un mundo más productivo y menos derrochador. El Outsourcing, como nunca antes, plantea a la gerencia una alternativa de soluciones a los problemas organizacionales que le permite concentrar sus esfuerzos e inversiones en áreas que le son vitales, delegando en otras organizaciones áreas enteras que aún siendo importantes no son fundamentales para el negocio.

Esta técnica aún ésta rodeada de confusiones y malentendidos, que traen consigo o que involucran riesgos latentes en su aplicación. Por ello resulta importante conocer la naturaleza del proyecto del OUTSOURCING y la metodología que aplica para llevar a cabo esta difícil tarea.

REFERENCIAS

- ✚ Steven M. Bragg, Outsourcing, “ A Guide to Selecting the Correct Business Unit Negotiating the Contract. Maintaining Control of the Process, 2000.
- ✚ Apuntes de Gerencia de Proyectos, PDVSA.
- ✚ Maurice F. Greaver, Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives , 2000.
- ✚ Domberger, Simon The Contracting Organization. A Strategic Guide to Outsourcing , Oxford University, Press, 1998
- ✚ Turning Lead into Gold: The Demystification of Outsourcing by Peter Bendor-Samuel (Hardcover), 1999

Universidad Politécnica de Valencia España, Dpto. Proyectos de Ingeniería, 20 años de experiencia en la industria del petróleo, gas y petroquímica, desempeñado posiciones Técnicas, Supervisoras y Gerenciales en Proyectos de Ingeniería, Mantenimiento y Desarrollo de Negocios en empresas internacionales. e-mail: luiam@dpi.upv.es, luiqipmm@yahoo.es.
