

### **1.12.1 Áreas de la empresa que pueden pasar a outsourcing**

Dentro de una organización existen diversos tipos de actividades que dependiendo de su naturaleza pueden o no someterse a un proceso de outsourcing. Dichas actividades se pueden clasificar en: actividades estratégicas, altamente rentables y rutinarias y/o de apoyo (actividades cuya descripción se vieron en el tema de reingeniería).

Las dos primeras actividades deben conservarse internamente; la última es recomendable que se subcontrate. Por lo anterior y a partir de la decisión que tome la empresa de poner parte de sus funciones en manos de terceros, para concentrarse en la esencia del negocio, es importante tener muy claro cuáles son las áreas que se pueden tercerizar.

El proceso de outsourcing abarca la mayoría de las áreas de la empresa, especialmente las que se llevan a cabo en el área de apoyo. A continuación, se presentan los tipos más comunes:

- Outsourcing de los sistemas financieros.
- Outsourcing de los sistemas contables.
- Outsourcing de las actividades de mercadotecnia.
- Outsourcing en el área de recursos humanos.
- Outsourcing de los sistemas administrativos.
- Outsourcing del sistema de transporte.
- Outsourcing de las actividades del departamento de ventas y distribución.
- Outsourcing del proceso de abastecimiento.
- Outsourcing de seguridad. Igualmente, el outsourcing puede ser total o parcial.
- Outsourcing total: implica la transferencia de equipos, personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas al contratista.
- Outsourcing parcial: solamente se transfieren algunos de los elementos anteriores.

### **1.12.2 Riesgos del outsourcing**

Los riesgos involucrados en el proceso de outsourcing pasan de ser riesgos operacionales a riesgos estratégicos. Los riesgos operacionales afectan más la eficacia de la empresa, por su parte, los riesgos estratégicos afectan la dirección de la misma, su cultura, la información compartida, entre otros.

Los principales riesgos del outsourcing son:

- No negociar el contrato adecuado.

- No seleccionar adecuadamente al contratista.
- Quedar la empresa a mitad de camino si falla el contratista.
- Incremento del nivel de dependencia de entes externos.
- Inexistente control sobre el personal del contratista.
- Aumento en el costo de la negociación y monitoreo del contrato.
- Rechazo del concepto de outsourcing.
- El proveedor seleccionado no tiene las capacidades para cumplir con los objetivos y estándares que la empresa requiere.
- Alto grado de desmotivación e incertidumbre del personal que queda.

### **1.13 Outplacement**

De acuerdo con lo visto en las tendencias analizadas en esta unidad, se puede percibir como el mundo laboral comenzó a cambiar debido a los acelerados procesos de globalización, a la aplicación de manera permanente de nuevos enfoques administrativos y al incremento del desarrollo tecnológico, asociado no sólo con la reducción de personal en periodos de crisis sino con el cambio de oportunidades de trabajo.

Por lo anterior, el retiro laboral de una persona es una decisión que es importante tener en cuenta que, al delegar un servicio a un proveedor externo, las empresas están permitiendo que éste se dé cuenta de cómo sacarle partida al mismo y se quede con las ganancias.

Por lo anterior, el retiro laboral de una persona es una decisión que permanentemente afrontan las organizaciones, pero que en ocasiones resulta de difícil manejo por las características del trabajador a desvincular o por el número de personas afectadas.

En consecuencia, hoy el outplacement se está convirtiendo cada vez más en una herramienta popular, ya que las fusiones, adquisiciones y reestructuraciones empresariales a partir de cambios administrativos son algunas de las principales causas del retiro de los empleados. Esta herramienta se orienta a la reubicación de personas y es un servicio que consiste en un conjunto de medidas que la empresa ofrece a los funcionarios ante la desvinculación de las empresas, para que éstos tengan todas las herramientas posibles en la búsqueda de un nuevo vínculo laboral.



**Figura 5.21** El término se empieza a usarse en el ámbito de las fusiones entre grandes empresas. En estas transiciones, un drama que se repite de manera constante es la pérdida de puestos de trabajo para las personas que formaban parte de las organizaciones antes de ser fusionadas.

## **Definición**

Esta palabra inglesa significa literalmente colocar fuera y define una práctica que tiene su origen en Estados Unidos. Dicha práctica consiste en la contratación por parte de la empresa de los servicios de una agencia especializada para que asesore en la readaptación y recolocación de aquellos empleados que van a ser retirados del trabajo.

Los programas de outplacement (OPC), constituyen una estrategia ética y una herramienta gerencial aplicable después del downsizing, con gran énfasis psicológico para apoyar al personal que está por cesar, coadyuvando a que al trauma del despido sea percibido por el trabajador, no como una situación fatal sin solución, sino como un nuevo desafío que afrontar para la búsqueda de un nuevo empleo u ocupación.

Downsizing es la reducción, generalmente significativa, del número de empleados de una organización, derivada de fuertes cambios orientados a lograr un mejor desempeño.

Esta tendencia afecta a todo tipo de organización, independientemente de su tamaño, giro y naturaleza. El downsizing organizacional es un conjunto de actividades emprendidas por los niveles de dirección, para mejorar la eficiencia, productividad y competitividad de la organización. Representa una estrategia que afecta el tamaño de la fuerza laboral de la compañía y, por consecuencia, sus procesos.

Las organizaciones deberán considerar este proceso como una respuesta real a sus inquietudes morales, asumiendo un compromiso y tratando de hacer que el adiós sea con menos dolor, para que el impacto del despido no sea tan traumático para aquellos trabajadores que se desvinculen y para aquellos que continúen en la organización (síndrome de los sobrevivientes), evitando afectar lo menos posible el clima laboral, que seguramente en estas condiciones estará cargado de tensiones, incertidumbres y temores; así también deberá mantener la imagen positiva de la empresa frente a sus clientes, proveedores, entidades financieras y en general a la opinión pública.

### 1.13.1 Etapas

Se pueden identificar varias etapas en la aplicación de esta herramienta:

- Primera. Adecuada evaluación de las capacidades, conocimientos, experiencias y aptitudes de quien será desvinculado.
- Segunda. Revisión de la forma como se pueden potenciar al máximo las calidades profesionales del funcionario por retirar, incluyendo ejercicios para mejorar la comunicación. Aquí es importante promover la autoestima, la motivación, la seguridad y confianza.
- Tercera. Trabajo conjunto con el empleado saliente para buscar ofertas de empleo en funciones similares a las que estaba realizando, a partir de los resultados de la primera y segunda etapa.
- Cuarta. Estudio de posibilidades ante un cambio de tareas, para después considerar una total ruptura de sus hábitos laborales, mezclando las situaciones.
- Quinta. Acceso a herramientas físicas (computadoras, cuentas de e-mail), bases de datos y demás documentación que se requiera.
- Sexta. Orientación y asesoría a los empleados próximos por desvincular que deseen emprender un proyecto en forma autónoma.
- Séptima. Seguimiento del empleado de hasta un año a partir del momento que consiga reinsertarse en otra organización, para verificar su grado de integración al nuevo entorno.

Durante todo el proceso de outplacement el candidato cuenta con el acompañamiento de un consultor que realiza el seguimiento de su evolución, mediante entrevistas regulares y un asesoramiento muy directo. A su vez el candidato recibe a manera de seminarios, la formación que necesita para tener éxito en la búsqueda de su nuevo puesto de trabajo.

Este servicio, normalmente, se realiza mediante la contratación de una consultoría, reportando importantes beneficios tanto para el candidato, por cuanto se mejora lo que inicialmente podría ser una situación traumática para él y su entorno familiar, como para la empresa ya que se mejora en buena medida la imagen de ésta, preservando el clima laboral interno, que puede verse gravemente afectado después de los despidos.