



Dentro del outsourcing

Una guía para manejar la contratación estratégica

por James Essinger y Charles L. Gay

RESUMEN EJECUTIVO

Muchas empresas utilizan el outsourcing (contratación externa o tercerización) para administrar ciertas áreas no críticas para su negocio, tales como la gerencia de nómina, servicios informáticos y procesamiento de reclamos de seguros.

Sin embargo, pocos gerentes se dan cuenta del gran potencial que tiene el outsourcing como herramienta estratégica, más allá de ser una solución táctica.

Essinger y Gay proveen una guía para la gerencia efectiva y exitosa del proceso de outsourcing, al explicar lo que es, como determinar si su empresa debe hacerlo, y en caso afirmativo, los detalles de cómo hacerlo.

Para que el outsourcing sea exitoso, su empresa debe identificar las actividades fundamentales que la mantiene competitiva, y contratar externamente las restantes. Es fundamental que genere resultados reales y medibles, establecidos antes de la contratación.

Los conceptos básicos

La revista "Harvard Business Review" identifica al outsourcing como una de las prácticas gerenciales más importantes de los últimos 75 años. Es una de las herramientas más potentes para incrementar la eficiencia en una empresa.

Más del 90% de las empresas norteamericanas hacen outsourcing de al menos de una de sus funciones. Desafortunadamente, muchas de ellas no saben lo que están haciendo.

Más que una herramienta de trabajo, el outsourcing es una nueva forma de pensar sobre cómo hacer negocios.

Por ejemplo British Airways, línea aérea británica, contrata externamente prácticamente todo su personal de vuelo (pilotos, aeromozas, etc.), y puede así centrarse en su área de experticia fundamental: su relación con los clientes.

Existen varias formas de hacer outsourcing:

- 1.- Contratación externa de actividades: muchas empresas contratan a terceros algunas actividades auxiliares de bajo nivel que no tienen un papel estratégico. Ejemplo: limpieza de las instalaciones de las empresas.
- 2.- Contratación externa de servicios: cuando una empresa selecciona a un proveedor externo que la represente en ciertos

servicios, dado que está especializado en su área de negocio. Ejemplo: servicios legales.

3.- Insourcing (contratación externa "interna"): una empresa puede contratar a otra unidad de negocio de la misma empresa. Esta unidad de negocios especializada puede tener una capacidad de trabajo más allá de sus necesidades, e incluso pudiera no ser viable sin contratos de otras unidades.

4.- Co-sourcing (contratación externa conjunta): tanto el proveedor como la empresa contratante trabajan conjuntamente para asegurar el suministro adecuado de los recursos necesarios para llevar a cabo el trabajo. Su relación se vuelve mucho más estrecha.

¿Por qué contratar externamente?

Por décadas, las empresas han llevado a cabo por sí mismas actividades que no son esenciales para sus objetivos estratégicos, ya sea porque no encontraban proveedores adecuados, o porque ser grande era parte de su meta.

Hoy en día, la misión es lograr un alto retorno sobre la inversión. De allí que muchas empresas han incursionado en el outsourcing como forma de:

- Controlar o reducir los costos operativos.
- Centrar el enfoque de la compañía.
- Mejorar o incrementar la capacidad.
- Liberar recursos para otras tareas.
- Obtener recursos que de otro modo no estarían disponibles.

La contratación externa es colaborativa desde todo punto de vista, más aún cuando se trata de una contratación externa conjunta (Co-sourcing). Las relaciones pueden llegar a convertirse en alianzas o sociedades, logrando beneficios para la firma proveedora y para la empresa contratante.

La contratación externa también tiene beneficios de apalancamiento menos obvios, como por ejemplo:

- 1.- Incita el cambio al exponer las necesidades de mejoras en la organización.
- 2.- Apoya otras iniciativas de la empresa, como la implementación de tecnología de la información o el modelaje de procesos.
- 3.- Inicia un cambio cultural al educar a su personal acerca de

las opciones de servicio posibles.

4.- Estimula la competencia interna.

Sin embargo, no todo es positivo. Los contratos de outsourcing enfocados en forma desproporcionada en la reducción de costos, o aquellos que la alta gerencia realiza sin la aprobación de los gerentes medios o bajos, pueden presentar problemas y dificultades que contrarresten los beneficios.

El camino hacia el outsourcing está lleno de trampas y obstáculos. Si en el proceso usted se tropieza con uno de ellos, puede hacer gran daño a la empresa y a su carrera.

Para que una contratación externa sea exitosa, debe estar en armonía con las metas, objetivos, plan estratégico y visión de la empresa. También debe considerarse detalladamente la selección y relación con el proveedor.

Puede hacer outsourcing de una gran cantidad y variedad de procesos del negocio, pero nunca intente hacerlo con sus procesos vitales, especialmente en la relación con sus clientes.

Producción y resultados

La contratación externa debe ser estratégica, no debería centrarse solamente en necesidades específicas. Es decir, debe mejorar en forma significativa y sistemática la productividad y competitividad de la empresa.

Al mismo tiempo, la gerencia debe aceptar una nueva perspectiva sobre el control. Ya no puede hacer énfasis en cómo se hacen las cosas, sino en el producto final: qué debe hacerse y cuánto.

Los gerentes deben dejar que su proveedor realice el trabajo mediante sus propios procesos y métodos. Es el resultado lo que debe importarle.

El proceso

El primer paso en un proceso de outsourcing debe ser una evaluación de las necesidades de la empresa. Para ello, pregúntese:

- ¿Cuáles son las metas que pretende alcanzar mediante la contratación externa?
- ¿Cuál es el servicio o función que se considera contratar externamente?
- ¿Es apremiante esta necesidad?
- ¿Es la iniciativa directamente relevante y acorde con las intenciones estratégicas?

El siguiente paso es desarrollar un caso de negocio que presente su propuesta. La propuesta puede variar desde varias líneas escritas en un pedazo de papel, hasta un informe de factibilidad detallado de cientos de páginas. En cualquier caso, debe sustentar el proyecto comparando la forma como se hace la actividad ahora con la forma sugerida, destacando las mejoras.

El caso de negocio debe contar con al menos las siguientes secciones:

- Resumen ejecutivo.
- Revisión estratégica.
- El status quo actual.
- Opciones disponibles.
- Beneficios de la opción recomendada.
- Costos.
- Análisis de la vulnerabilidad de sus suposiciones básicas
- Riesgos.
- El plan. Debe ser lo más detallado posible y debe incluir suficiente tiempo y recursos.
- Recomendaciones.

Seguidamente, defina los parámetros del proyecto y lo que considera que sería el éxito para la organización. Establezca las siguientes comparaciones:

- Una clara diferenciación entre las responsabilidades del proveedor y de la compañía.
- Un método de medición del éxito del programa.
- Una definición de la relación con el proveedor.

Finalmente, una vez tomada la decisión de realizar la contratación externa, la empresa debe seguir los siguientes pasos:

- Crear un plan operacional, es decir una serie de instrucciones que le indiquen al proveedor lo que se espera que haga.
- Establecer objetivos por escrito.
- Determinar proveedores potenciales.
- Emitir una solicitud de propuestas (o cotizaciones)
- Determinar una lista corta de proveedores potenciales.
- Evaluar las respuestas de los proveedores.
- Implicar a los gerentes más antiguos en la fase de selección.
- Identificar y entrenar al personal que manejará y supervisará el contrato.
- Negociar el contrato y firmar un Acuerdo de Nivel del Servicio (Service Level Agreement).
- Manejar la transición hacia el nuevo esquema de contratación.

Aspectos legales

La firma del contrato debe dividirse en dos partes:

- 1.- Un memorando de entendimiento que defina el alcance y las metas del proyecto sin obligaciones para ninguna de las partes.
- 2.- El contrato de servicio en sí.

El contrato es una herramienta sumamente importante que prevé las posibles situaciones que podrían surgir y predetermina

una respuesta basada en la relación entre las partes. Nunca deje que sea el proveedor quien elabore el contrato.

El contrato debe ser lo suficientemente flexible para incluir cambios no previstos en el ambiente de negocios. Adicionalmente debería describir el proceso que la empresa usará para tratar con asuntos relacionados a un desempeño insatisfactorio.

Existen leyes que afectan la relación entre la empresa y los proveedores contratados externamente, por lo que su personal debería definir adecuadamente los parámetros legales a utilizar.

Recuerde que en el outsourcing no sólo debe aprovechar la experticia de su proveedor – también debe blindarse contra sus problemas.

Aspectos humanos

La contratación externa suele tener un impacto importante en los empleados de la empresa. Entre otras cosas, pueden pensar que dicha negociación es una amenaza para la seguridad de sus empleos.

En tal sentido, considere las siguientes interrogantes:

- 1.- ¿Existen otras iniciativas en la empresa que pudieran sobrecargar de trabajo al personal?
- 2.- ¿Ha pensado usted en las posibles preguntas que harían los empleados?
- 3.- ¿Puede usted brindarle una forma a los empleados para que hagan preguntas?
- 4.- ¿Puede usted mejorar los canales comunicacionales, mediante reuniones de equipo, anuncios o boletines?
- 5.- ¿Existen otras personas interesadas a quienes debería informar sobre la decisión de hacer outsourcing? Piense en sus accionistas y clientes.
- 6.- ¿Ha planificado una suave transición para la contratación externa?

Es posible que la empresa experimente cierta resistencia por parte de sus empleados frente al cambio. Es un comportamiento

normal ante un cambio de esa escala - los empleados se resisten cuando sienten que han perdido control sobre sus empleos y vidas. Los gerentes deben anticipar esta necesidad y estar preparado para atenderla.

La clave es la comunicación a tiempo, abierta y frecuente, antes que los empleados piensen que se les está privando sus derechos o su status quo. Puede llegar a experimentar un choque cultural.

Los empleados y gerentes deben ser incluidos en el proceso lo más temprano posible, de manera de reducir el estrés.

El miedo y la incertidumbre son las principales causas del aumento de rotación de personal y no el propio proceso de outsourcing.

Monitoreo de resultados

Es muy importante supervisar el éxito del programa de outsourcing. Se deben emplear objetivos y estándares claros en el Acuerdo de Nivel de Servicio, para asegurar que el programa se desarrolle en forma satisfactoria.

Hay que realizar revisiones periódicas, y si en efecto el proveedor se desempeña satisfactoriamente, debería tener ganancias o avances medibles en el mejoramiento de la eficiencia y la calidad. Se debe también buscar otros beneficios menos tangibles, como apalancar la experticia y capacidad especializada del proveedor.

Recuerde comunicar los resultados. Dicho seguimiento le dará a la gerencia confianza para considerar futuras contrataciones externas.

La clave del éxito en operaciones de contratación externa es la planificación. Si se definen los resultados que se buscan, se establece un consenso acerca de las metas y se emplea el outsourcing como una forma de mejorar la empresa – no de simplemente disminuir los costos y las responsabilidades - la contratación estratégica externa puede ser una valiosa herramienta para construir el futuro de una organización.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios en Hispanoamérica



SeguRed.com – El portal de la seguridad



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital en Latinoamérica

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=206>