

La implementación del modelo empresarial Outsourcing y su relación con el desarrollo organizacional de las empresas de la Ciudad de Panamá

The implementation of the Outsourcing business model and its relationship with the organizational development of companies in Panama City

Javier Eduardo Leiva Ladino
Universidad del Caribe, Panamá

 <https://orcid.org/0000-0001-7185-6648>
jleiva@pa-tacticas.com

RESUMEN

Este artículo analiza la implementación del modelo empresarial Outsourcing y su relación con el desarrollo organizacional de las empresas de Ciudad de Panamá, y se identifican los conceptos de las variables de estudio. La metodología se enmarca dentro del paradigma de investigación positivista y cuantitativo. El tipo de investigación es de carácter descriptivo, correlacional, con diseño no experimental, transaccional y de campo. El universo fue 1600 empresas afiliadas a Cámara de Comercio de Panamá. Se seleccionaron como población 78 organizaciones que implementan el modelo Outsourcing. De estas firmas se escogieron 48 a través de un muestreo aleatorio y se tomó un gerente en representación de cada organización. Se utilizó la técnica de observación mediante encuesta y su instrumento fue el cuestionario, al cual se le realizó validez de contenido y confiabilidad a través de prueba piloto, obteniendo un coeficiente Alfa de Cronbach de .848. Se presentan los datos analizados por medio de estadística descriptiva. Los resultados arrojaron que existe una correlación estadística significativa entre las variables implementación del Outsourcing y el desarrollo organizacional. Como conclusión se afirma que la tercerización se presenta como una alternativa para el fortalecimiento de las estructuras empresariales en las compañías de la Ciudad de Panamá.

Palabras clave: Outsourcing, Tercerización, Desarrollo Organizacional

ABSTRACT

This article analyzes the implementation of the Outsourcing business model and its relationship with the organizational development of companies in Panama City, and identifies the concepts of the study variables. The methodology is framed within the positivist and quantitative research paradigm. The type of research is descriptive, correlational, with a non-experimental, transactional and field design. The universe was 1,600 companies affiliated to the Panama Chamber of Commerce. Seventy-eight organizations that implement the Outsourcing model were selected as population. Of these firms, 48 were chosen through random sampling and one manager was selected to represent each organization. The observation technique was used by means of a survey and its instrument was the questionnaire, which was tested for content validity and reliability through a pilot test, obtaining a Cronbach's Alpha coefficient of .848. The results showed that there is a significant statistical correlation between the variables Outsourcing implementation and organizational development. In conclusion, it is affirmed that outsourcing is presented as an alternative for strengthening business structures in companies in Panama City.

Keywords: Outsourcing, Outsourcing, Organizational Development

Introducción

Los cambios generados a partir de los adelantos tecnológicos y de la globalización impactan de manera significativa, la realidad actual, determinando la complejidad de los procesos sociales, dentro de los cuales el intercambio comercial y las organizaciones resultan particularmente afectados. Es esta realidad compleja y cambiante, hace que las organizaciones deban adaptarse para poder avanzar, poniendo en práctica herramientas surgidas, y otras adaptadas, al calor de los avances científicos y la propia tecnología. Para las empresas es una cuestión de sobrevivencia en un mundo cada día más interconectado y competitivo, en un mercado global, donde la permanencia en el mismo está determinada por las capacidades organizacionales que permitan afrontar y dar respuesta a los cambios del entorno.

Una de las alternativas que las organizaciones están ejecutando, con grado significativo de éxito, es dedicarse a las labores propias de su proceso productivo, su core business, delegando la gestión de actividades no estratégicas a firmas externas. Es lo que se conoce en el mundo empresarial y gerencial como Outsourcing o Tercerización, que puede entenderse como aquel proceso a través del cual una organización entrega parte de sus actividades no estratégicas a otra empresa para que las ejecute, de acuerdo con los parámetros establecidos por ambas partes en un

contrato de servicios. Si bien este proceso no es nuevo, su uso en la actualidad es significativo, surgiendo compañías tercerizadas de gran prestigio internacional que dan respuesta a las distintas necesidades de las organizaciones en diferentes planos, lo que les permite centrarse en su visión de negocios y en sus procesos estratégicos.

Entre los efectos más significativos derivados de la implementación del modelo Outsourcing pueden mencionarse los que tienen relación con el Desarrollo Organizacional en las empresas que deciden impulsar procesos de tercerización, de fundamental importancia pues determina aspectos importantes de la cotidianidad de las operaciones en la compañía. De manera que es de vital relevancia determinar cómo influye la implementación de los procesos de tercerización en el desarrollo organizacional. Es este el objetivo del presente artículo, siendo un esfuerzo por realizar un aporte significativo que pueda servir de guía para el análisis y decisión de las empresas que decidan aplicar procesos Outsourcing.

En su acepción más general, *El Outsourcing* es una palabra de origen anglosajón compuesta por los términos Out, cuyo significado es fuera, y por Sourc", que significa fuente, por lo tanto, Outsourcing quiere decir de fuente externa (Carreño y Lavín, 2003). Se puede traducir al español como subcontratación, externalización o tercerización. En el mundo empresarial, designa el proceso en el cual una organización contrata a otras empresas externas para que se hagan cargo de parte de su actividad o producción. En términos generales, supone una relación entre empresa y proveedor, que busca construir el máximo de cohesión y confianza que permita generar valor agregado a través de una planificación de trabajo en conjunto y una comunicación oportuna (Rothery & Robertson, 1996).

El Desarrollo Organizacional es una disciplina que se apoya en la importancia que tiene el personal para iniciar o acompañar el cambio planificado en una organización, de modo que ésta mantenga su competitividad en un ambiente de constante cambio y evolución, aumentando la eficiencia organizacional. Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa (Guizar, 2013).

Para Hellriegel et.al. (2005), citado por Garbanzo (2016), es una estrategia debidamente planeada, y de proyección futura, que sirve para entender, modificar y desarrollar el personal para

alcanzar la efectividad, y tiene sus orígenes en las ciencias conductuales. Considera la organización como un todo desde el punto de vista sistémico, donde no es posible concebir un cambio sin considerar cada una de sus partes, pues todas tienen relación y una función estratégica, concebida desde la posición que ocupe. Es la única forma de alcanzar, con mayores posibilidades de efectividad, los cambios requeridos. De manera que todas las organizaciones, para asegurar sostenibilidad eficiente, requieren del desarrollo organizacional, para ayudarlas a ser más competitivas, democráticas y saludables, a través de procesos de cambio planeado (Guizar, 2013; Garbanzo, 2016).

Ahora bien, las compañías que no apliquen el Outsourcing tienden a encontrarse en desventaja y no ser tan flexibles de acuerdo a los mercados cada vez más volátiles y cambiantes, lo que se convierte en dificultad. Así mismo, la aplicación de esta herramienta puede generar problemas organizacionales si no se consideran los factores relacionados con el desarrollo organizacional y los posibles efectos de este cambio en las personas, por lo que se hace necesario planificarlo e integrar a los miembros de la organización para que la transformación sea más efectiva. Una organización que no emplea el Outsourcing puede tener problemas en la eficiencia de los procesos y operaciones; a su vez, existe la posibilidad de que los procesos de control no se encuentren alineados a la realidad de su entorno. La toma de decisión podría verse afectada al mantener estructuras más lentas y pesadas que impiden una respuesta rápida frente a los cambios del mercado.

El mejoramiento continuo podría verse estancado al no tener espacios de amplitud y especialización del conocimiento, lo que afecta directamente la ventaja competitiva por encontrarse fuera de la línea tecnológica y de eficiencia. A su vez, las organizaciones faltas de un proceso de outsourcing, pueden ver cómo los costos se mantienen inflexibles, sin la posibilidad de manipularlos según la necesidad de la compañía, afectando una de las posibles opciones de diferenciación. En cuanto a las ventas, sin una estrategia Outsourcing, que permita un repunte en los apartados tecnológicos, de conocimiento y especialización, entre otros, podría ver como su oferta de proceso, bien o servicio, no encuentra eco dentro de las necesidades de la economía globalizada.

Lara y Martínez (2002), en su artículo Outsourcing en las unidades de información de las organizaciones, plantean el mismo como una herramienta de gestión empresarial que aporta elementos importantes al campo de la información y documentación, mostrando nuevas formas de

dirigir estas unidades en las organizaciones. Agregan que adentrarse en el outsourcing implica conocer con profundidad las dificultades del concepto, sus modalidades de externalización, su ciclo, así como sus contrataciones y las ventajas y desventajas de aplicarlo en las unidades de información. Así mismo, en el artículo titulado El outsourcing como estrategia organizacional para la competitividad de Vázquez y Orozco (2019), se hace un análisis del Outsourcing como una estrategia organizacional, mencionando sus beneficios, ventajas y desventajas cuando se decide contratar un terciario, en un abordaje cualitativo, de carácter exploratorio y documental. Su objetivo es colaborar, de forma colateral, en la realización de tareas y actividades, ya sean operativas, administrativas, financieras o en recursos humanos, que sirven como soporte en actividades que dominan, llegando, por ende, al incremento de su productividad, eficiencia y crecimiento en las organizaciones contratantes.

Para los autores, el concepto de outsourcing da inicio a una nueva filosofía de trabajo empresarial, como estrategia emergente, concluyendo que es una importante fuente de innovación, eficiencia, competitividad y valor agregado. Las distintas formas en que se ha implementado el Outsourcing en los mercados mundiales es tema de análisis e investigación, teniendo en cuenta la forma cómo su dinamismo ha permeado los diferentes sectores y grupos económicos, permitiendo que las estructuras organizacionales se renueven y se amolden a los cambios ejercidos por la presión de la competitividad e impactando positivamente en temas trascendentales, como la estrategia corporativa, los rendimientos financieros, la especialidad y el propio valor agregado de cara al cliente.

Así mismo, los estudios acerca del Desarrollo Organizacional muestran su relevante importancia cuando las organizaciones quieren impulsar cambios para adaptarse mejor a las circunstancias permanentemente cambiantes del entorno actual, altamente competitivo y complejo. En este sentido, el presente esfuerzo aporta elementos teóricos en cada una de las variables señaladas, que son el objeto de este artículo, y que pocas veces han sido estudiadas y relacionadas en conjunto, además de contribuir a la discusión y comprensión de sus dimensiones.

Desde el punto de vista práctico, el artículo aborda elementos que contribuyen a la solución de incertidumbres, y a clarificar el camino, en torno a la aplicación del modelo Outsourcing, siendo una respuesta válida en la prevención de posibles fracasos al momento de aplicarlo. Igualmente, amplía la visión de conjunto para poder prever consecuencias adversas y abordarlas desde las herramientas del Desarrollo Organizacional. Adicionalmente, es relevante desde el punto de vista

metodológico, pues se abordan variables de estudio pocas veces relacionadas a través de instrumentos y técnicas específicas que permiten su comprensión adecuada.

Metodología

La presente investigación se enmarca en el enfoque empírico-analítico, caracterizado por una aproximación sensorial y orientación concreta-objetiva al objeto de estudio, que se expresa en un lenguaje numérico-aritmético, cuantitativo, por una vía inductiva y por unas referencias de validación situadas en la realidad objetiva, características estas definitorias del paradigma de investigación positivista (Padrón, 2011; Hernández, et al, 2014). Esta investigación se enmarca dentro del paradigma positivista cuantitativo. Este modelo está basado en la medición numérica y el análisis estadístico de hechos observables y sus relaciones, aplicando el método científico heredado de las ciencias exactas –inductivo–, pues el origen del conocimiento está en la experiencia del investigador (observación neutral de la realidad) y su esencia última en el objeto de estudio –lo cual representa su fundamento y validez– para establecer patrones de comportamiento y probar teorías previamente formuladas en las hipótesis. En este paradigma el saber científico se caracteriza por ser racional, objetivo, se basa en lo observable, en lo manipulable y verificable empíricamente (Cuenya y Ruetti, 2010).

Tipo de la investigación

El presente esfuerzo puede ubicarse dentro de las categorías de investigación descriptiva, correlacional. Es descriptiva ya que tiene como propósito delinear, puntualizar, figurar detallar situaciones y eventos; es decir, determinar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno. Las investigaciones descriptivas buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades y cualquier otro evento que sea sometido a análisis, seleccionando una serie de herramientas para medirlos de manera independiente y describir lo que se investiga (Hernández et al, 2014).

Este estudio pretende visualizar y definir qué se va a medir a través de las variables y sobre qué o sobre quienes se van a realizar la obtención de la información o datos; por ende, se determina como descriptiva. Es también correlacional, pues se analiza la implementación del modelo outsourcing y su relación en el desarrollo organizacional, variables objeto de estudio de la

investigación. La investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación o asociación entre variables o resultados de variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. Su finalidad es conocer la relación o grado de existe entre conceptos, categorías y variables (Hernández et al, 2014).

El diseño es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación (Hernández et al, 2014). Es el plan global que integra, de un modo coherente y adecuadamente correcto, técnicas de recogidas de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos (Balestrini, 2012). En función de lo anteriormente señalado, la presente investigación es no experimental, transeccional y de campo. Según Hernández et al (2014), “la investigación de tipo no experimental se realiza sin manipular deliberadamente las variables, los fenómenos se observan tal y como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos” (p.84).

Así mismo, es una investigación transaccional (o transversal), definida por Hernández et al (2014) como aquella que obtiene los datos para observar el fenómeno en una sola oportunidad y sin hacer seguimiento a la evolución del mismo en el tiempo. Se relaciona con la dimensión temporal o el número de momentos o puntos en el tiempo, en los cuales se recolectan datos. Es decir, que este diseño de investigación recoge sus cifras en un tiempo específico, pudiendo obtener los resultados en un momento único de aparición, otorgándole a cada uno características distintivas dentro del estudio.

Con respecto al diseño de campo, Sabino (2006) afirma que en este tipo de diseño los datos de interés se recogen directamente de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo. Estos datos, obtenidos directamente de la experiencia empírica son llamados primarios, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso, sin intermediación de una naturaleza.

De manera que el presente estudio posee un diseño de campo, pues los datos relacionados, se obtendrán directamente de su fuente primaria; es decir, de los gerentes de empresas que han aplicado el modelo de outsourcing en la ciudad de Panamá. La población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere el objeto de estudio de la investigación (Fracica, 1988). Para Tamayo y Tamayo (2006), “una población está determinada por sus características definitorias, por tanto, el conjunto de elementos que posean esta característica se denomina población o universo” (p.93); es, entonces, la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de observación poseen una característica común. Expuestos los conceptos anteriores, se puede inferir

que la población está referida a la selección de los sujetos que serán medidos en función de la unidad de análisis, lo que depende a su vez del planteamiento inicial de la investigación y los objetivos de la misma.

De manera que, y de acuerdo con el propósito de esta investigación, la población o las unidades de análisis, según Hernández et al (2014), son las personas, organizaciones, etc., quienes serán medidos y comprende 1600 empresas afiliadas a la Cámara de Comercio de Panamá.

De las 1600 empresas, se seleccionaron como población 78 organizaciones que implementan el modelo Outsourcing dentro de los sectores industrial y comercial. Según Hernández et al (2014) y López y Fachelli (2015), la muestra se define como un subconjunto de la población con la que se está trabajando. Es, en esencia, un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características llamado población, seleccionadas de forma aleatoria, y que somete a observación científica con el objetivo de obtener resultados para el universo total investigado. En la investigación científica, el tamaño de la muestra se calcula siguiendo criterios estadísticos; por ello es necesario conocer algunas técnicas o métodos de muestreo.

El método de muestreo utilizado para estimar el tamaño de una muestra depende del tipo de investigación que se desea realizar y, por lo tanto, de las hipótesis y del diseño de investigación que se hayan definido para desarrollar el estudio. Para efectos de la recolección de la información, de la población de empresas que mantienen implementado el proceso tercerizado (78 compañías) se obtuvo una muestra de 48 organizaciones.

De las 48 empresas seleccionadas se tomó un gerente (1) en representación de cada organización, siendo éste el responsable de responder el cuestionario. Por lo tanto, la muestra son 48 gerentes de estas empresas seleccionadas. Existen varias clasificaciones para los métodos de muestreo. Para Weiers, (1986) las más usadas son los diseños probabilísticos y no probabilísticos, y diseños por atributos y por variables; en esta investigación se trabajó con el diseño probabilístico. La muestra se escogió de manera aleatoria.

Es importante aclarar que el tamaño de la muestra mantiene un 95% de grado de confianza y 3% de grado de precisión, teniendo como soporte la siguiente fórmula para población finita; es decir, población conocida, la cual se señala a continuación:

$$n = \frac{NZ^2PQ}{e^2(N - 1) + Z^2PQ}$$

Teniendo como referencia:

n = tamaño de muestra buscado,

N = tamaño de población universo,

Z = parámetro estadístico que depende el nivel de confianza,

p = probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito),

$q = (1-p)$ = probabilidad de que no ocurra el evento estudiado, e = error de estimación máximo aceptado.

$$\text{De donde se obtuvo: } n = 78 \frac{1.96^2 (0.03) (0.95)}{0.03^2 (78-1) + 1.96^2 (0.03) (0.95)} = 48$$

Técnicas de recolección de datos

Las técnicas se refieren a un “conjunto de procedimientos estandarizados, los cuales determinan la forma de recoger los datos y, por lo tanto, están destinados a garantizar la confiabilidad de los mismos” (Chávez, 2007, p. 56). La técnica de recolección de información escogida como procedimiento de esta investigación es la observación a través de encuesta que, según Zorilla (1996) es un conjunto de preguntas normalizadas y dirigidas a una población o muestra representativa de la misma, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.

La información se obtiene tal como se necesita para fines estadístico-demográficos. Como instrumento se aplicó un cuestionario como método de soporte que facilitó la obtención de los datos del fenómeno a estudiar y poder alcanzar los objetivos propuestos. El cuestionario es un instrumento compuesto por un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del estudio; es un plan formal para recabar información de cada unidad de análisis objeto de estudio y que constituye el centro del problema de investigación (Parasuraman, et al, 1991).

El cuestionario quedó conformado por 10 preguntas (ítems). Se empleó, así mismo, la escala de Likert en casi todos los interrogantes. Cada pregunta tiene como opción de respuesta 5 alternativas que se identifican de la siguiente forma: *Totalmente en desacuerdo*, *En desacuerdo*, *Ni de acuerdo ni en desacuerdo*, *De acuerdo*, *Totalmente de acuerdo*. El primer segmento del

cuestionario está enfocado en identificar si se tiene implementado un proceso Outsourcing o tercerizado. El segundo, identifica el tipo de Outsourcing contratado actualmente. Dentro del tercer segmento, se orienta hacia la relación entre la variable Implementación del Modelo Outsourcing y el Desarrollo Organizacional.

La validez del instrumento

Todo instrumento de medición debe ser válido. De esta forma, tal como lo explica Chávez (1994), la validez “es la eficacia con que un instrumento mide lo que se pretende” (p.193). Es el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir (Hernández, 2014). Para el desarrollo de esta investigación se realizó la validez de contenido del instrumento (cuestionario), que permitió evaluar la pertinencia de las variables, dimensiones e indicadores para cumplir con los objetivos propuestos.

Para ello se elaboró un cuestionario en formato de validación que se presentó a 3 doctores y expertos en el área con la finalidad de que evaluaran objetivamente si su contenido contiene las características y los elementos necesarios para recolectar la información, verificando la pertinencia de los ítems con relación a las variables, dimensiones e indicadores. Las observaciones de estos fueron analizadas e incluidas en el cuestionario final. El instrumento o cuestionario en formato de validación está compuesto por la información de la universidad, el título de la tesis, el autor y la fecha de la misma.

A su vez, por la información general, presentación y agradecimientos por la contribución al proceso investigativo. Se comparten los objetivos de la investigación (general y específicos), la población, la muestra, más el tipo de tipo de instrumento. Adicionalmente, el instrumento ofrece un espacio que mide a consideración de los expertos si los ítems son pertinentes con los objetivos, si miden las variables, dimensiones e indicadores y si considera válido el instrumento, para lo cual debe ir acompañado de la firma de verificación.

Para determinar la confiabilidad se aplicó una prueba piloto a 10 empresas, con sus respectivos gerentes, con las mismas características de la muestra, pero que no forman parte de la misma (empresas que implementan el modelo outsourcing). Posteriormente, y al cabo de 15 días, se aplicó el mismo cuestionario a las mismas compañías y gerentes, con el fin de obtener un patrón de comparación de los datos. Con los resultados obtenidos, se procedió a aplicar la prueba del Alfa

de Cronbach, que es pertinente para instrumentos con más de dos alternativas de respuesta, mediante del paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences o Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS), para posteriormente aplicarlo a la población objeto de estudio.

Confiabilidad del instrumento

Coefficiente Alfa, .9 es Excelente, .8 Es bueno, .7 Es aceptable, .6 Es cuestionable, .5 Es pobre, Menor a 5 es inaceptable.

La información anterior muestra el coeficiente Alfa, donde .9 expresa el valor máximo aceptable, .5 el valor mínimo inaceptable. Un valor menor a .7 indicaría que la consistencia interna de la escala empleada es baja y cuestionable.

En cuanto a los datos arrojados del cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach para el instrumento aplicado, producto de las corridas del SPSS con la primera y segunda prueba piloto realizadas con 15 días de diferencia, arrojaron como resultado un .848, por lo que puede afirmarse que la confiabilidad es bastante alta, siendo muy cercano a uno, deduciendo que la información de la escala es buena y confiable.

El análisis de la información generada en el transcurso de la investigación se realizó aplicando distintas metodologías estadísticas. Para los segmentos del cuestionario que abarca la información general de las organizaciones, la implementación y la relación en el desarrollo organizacional del modelo outsourcing, se empleó el análisis descriptivo para fortalecer y aclarar la estructura de composición de los diversos grupos y clúster que se generaron de acuerdo con el sector empresarial, antigüedad de la empresa, sexo de la persona que responde, nivel de escolaridad entre otros.

Dentro de las metodologías de análisis descriptivo se utilizó la media, mediana y moda. Para determinar si las variables Implementación del Modelo Outsourcing y Desarrollo Organizacional mantienen correlación entre ellas el modelo estadístico empleado será el coeficiente de correlación de Spearman. Este coeficiente es una medida de asociación lineal que utiliza los rangos, números de orden, de cada grupo de sujetos y compara dichos rangos. Se formula de la siguiente forma (Martínez, et al, 2009):

$$r_R = 1 - \frac{6\sum_i d_i^2}{n(n^2-1)}$$

Para la contrastación de la hipótesis y el análisis de las propias variables, se empleará el Análisis de Regresión Múltiple, que es un modelo estadístico para estimar el efecto de una variable sobre otra. Permite predecir las puntuaciones de una variable a partir de las puntuaciones de otra variable. Entre mayor sea la correlación entre variables (covariación), mayor capacidad de predicción (Hernández et al, 2014). Su fórmula se expresa de la siguiente forma:

$$y = \beta_0 + \beta_1x_1 + \beta_2x_2 + \dots + \beta_px_p + \epsilon.$$

Las Hipótesis de trabajo (H1) y Nula (H0) para esta investigación son las siguientes: **H1**: Existe relación entre la implementación del modelo outsourcing y el desarrollo organizacional de las empresas de la Ciudad de Panamá. **H0**: No Existe relación entre la implementación del modelo outsourcing y el desarrollo organizacional de las empresas de la Ciudad de Panamá.

Resultados de la investigación

A la consulta ¿Mantiene actualmente implementado un proceso outsourcing o tercerizado?, se analizaron empresas que emplean en un 100% la metodología. Al interrogante ¿Cuál es el tipo de Outsourcing que mantiene contratado actualmente en la compañía?, Selecciones una de las siguientes opciones: Legal, financiero, tecnológico, logístico, administrativo, se obtiene que el tipo de outsourcing más empleado es el logístico con 21 organizaciones, que representan el 43.8% del total de la muestra.

Le sigue el outsourcing administrativo con 20 compañías, con un 41.7% del total de la muestra. El outsourcing tecnológico se ubica en tercera posición con 4 empresas, que representan el 8.3%. Luego se ubica el legal con 2 empresas que lo implementan, con un 4.2%, y cierra el financiero en la quinta posición con 1 compañía, representando un 2.1%.

Al cuestionamiento, El modelo Outsourcing mejoró la eficiencia de los recursos de la organización, se empleó la escala de Likert en donde se obtiene en primera posición la opción Totalmente de acuerdo, con 29 organizaciones, que representa el 60.4%. Le sigue la alternativa De acuerdo, con 14 compañías, obteniendo un 29.2%. Ni de acuerdo ni desacuerdo, se ubica en la tercera posición con 4 empresas, obteniendo un 8.3%, para terminar con la opción En desacuerdo, con 1 una organización, que representa el 2.1% del total general. Para la consulta, El modelo outsourcing facilitó los procesos de control de la organización se observa que en primer lugar se

ubica la opción Totalmente de acuerdo con 29 de las 48 empresas encuestadas, para un 60.4%. Le sigue la alternativa Ni de acuerdo ni desacuerdo con 8 organizaciones, que representan el 16.7%.

La tercera posición la ocupa la opción De acuerdo con 7 entidades, obteniendo un 14.6%. En la cuarta y quinta posición, con 2 compañías cada una y con el mismo porcentaje de 4.2%, la ocupan las alternativas: En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo.

Para la pregunta, El modelo outsourcing facilitó la toma de decisiones de la organización, ubica la opción Totalmente de acuerdo como la más seleccionada con 25 organizaciones, lo que representa el 52.1%. Le sigue, como segunda respuesta de mayor selección, De acuerdo, con 12 empresas, y el 25%.

En la tercera y cuarta posición se ubican las alternativas Ni de acuerdo ni desacuerdo y Totalmente en desacuerdo, con 5 compañías cada una, representando el 10.4% cada una. Por último, se encuentra la respuesta En desacuerdo con 1 compañía que representa el 2.1%.

Al interrogante, El modelo outsourcing facilitó el mejoramiento continuo de la organización, se aprecia que 28 organizaciones respondieron la opción Totalmente de acuerdo, que representan el 58.3%.

En segunda posición con 17 compañías, que representan el 35.4%, se ubica la alternativa De acuerdo, culminando con la categoría Ni de acuerdo Ni desacuerdo con 3 compañías y el 6.3%.

En cuanto a la consulta, El modelo outsourcing aumentó la ventaja competitiva de la organización, se observa que la opción Totalmente de acuerdo cuenta con 26 respuestas de las compañías encuestadas, para un 54.2%. La segunda posición la ocupa De acuerdo con 12 empresas y el 25%.

En tercera posición se ubica la alternativa Ni de acuerdo ni desacuerdo con 5 entidades, que representan el 10.4%. La cuarta posición, con 3 compañías, está ocupada por la opción En desacuerdo, que obtiene un 6.3%. La última posición está ocupada por la opción Totalmente en desacuerdo con 2 organizaciones y un 4.2%.

Para consultar si El modelo outsourcing disminuyó favorablemente los costos para su organización, la primera posición está ocupada por la opción Totalmente de acuerdo con 29 compañías y un 60.4%.

En el segundo lugar se ubica la alternativa De acuerdo con 15 organizaciones para un 31.3%. En desacuerdo y Totalmente de acuerdo comparten la tercera posición con 2 compañías y

el 4.2% cada una, en tanto la opción En desacuerdo no registro respuesta ni porcentaje alguno. En la pregunta, El modelo outsourcing le permitió a su organización diferenciarse frente a sus competidores, la opción Totalmente de acuerdo obtuvo un 54.2%, que representa la respuesta de 26 compañías; le sigue De acuerdo y En desacuerdo con 7 empresas cada una y un 14.6% respectivamente. Continúa la alternativa Ni de acuerdo Ni desacuerdo con 6 empresas y un 12.5%, y cierra Totalmente en desacuerdo con 2 compañías, que representan un 4.2%.

Consultando si, El modelo outsourcing aumentó las ventas de su compañía al enfocarse en su negocio, se obtuvo que la opción Totalmente de acuerdo, con 31 compañías, ocupa la primera posición, representando el 64.6%. La alternativa De acuerdo la segunda, con 7 organizaciones y un 14.6%. En el tercer puesto se encuentra la alternativa En desacuerdo con 4 compañías y el 8.3%, cerrando la tabla con las opciones Ni de acuerdo Ni desacuerdo y Totalmente en desacuerdo, con 3 compañías y el 6.3% cada una.

Resultados obtenidos en la investigación

Para enriquecer al análisis descriptivo del estudio, se presentan a continuación las medidas estadísticas relacionadas con la media, mediana y moda de las variables sujetas a estudio:

Tabla No. 1 Estadísticos: Media, Mediana, Moda

Válido	1. ¿Mantiene actualmente implementado un proceso outsourcing o tercerizado?	2. Cuál es el tipo de Outsourcing que mantiene contratado actualmente en la compañía? Seleccione una de las siguientes opciones:	3. El modelo outsourcing mejoró la eficiencia de los recursos de la organización	4. Modelo outsourcing facilitó los procesos de control de la organización	5. El modelo outsourcing facilitó la toma de decisiones de la organización	6. El proceso outsourcing facilitó el mejoramiento continuo de la organización	7. El modelo Outsourcing aumentó la ventaja competitiva de la organización	8. El modelo outsourcing disminuyó favorablemente los costos para su organización	9. El modelo outsourcing le permitió a su organización diferenciarse frente a sus competidores	10. El modelo outsourcing aumentó las ventas de su compañía al enfocarse en su negocio
N Válido	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Media	1.00	4.17	4.48	4.23	4.06	4.52	4.19	4.44	4.00	4.23
Mediana	1.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Moda	1.00	4	5	5	5	5	5	5	5	5

Fuente: Leiva (2021).

La media, –señalada en rojo–, que es el promedio aritmético de las observaciones y el valor que representa a todos los individuos de la muestra (Mata, et al, 2006), en relación con los tipos de Outsourcing, mantiene un promedio de 4.17, siendo el logístico más implementado en el marco de este estudio. En cuanto a los ítems del número 3 a la 10, formulados en escala de Likert, la opción que más representa a los individuos es de De acuerdo, lo que indica que los elementos de la dimensión factores de desarrollo (la eficiencia, el control, la toma de decisión, el mejoramiento continuo, la ventaja competitiva, los costos, la diferenciación y las ventas), mantienen una clara aceptación de la relación entre implementación y desarrollo organizacional.

La mediana –señalada en verde–, que es el valor que divide exactamente a la mitad una serie de valores ordenados de mayor a menor y que provee una lista de observaciones con los valores más bajos y otra con los valores más altos (Mata, et al, 2006), indica que el tipo de Outsourcing más empleado es el logístico con 4.00 de resultado. Los ítems del número 3 al 10, relacionados con la dimensión factores de desarrollo, ubican a la opción Totalmente de acuerdo con 5.00 de resultado, como la respuesta más empleada entre la aplicación del modelo outsourcing y el desarrollo organizacional.

La moda –señalada en naranja– indica el valor que más se repite en una serie de datos (Mata, et al, 2006). De acuerdo a la tabla anterior, el tipo de outsourcing más implementado es el logístico con un resultado de 4.00. En cuanto a la dimensión factores de desarrollo, el valor que más se repite es 5, que corresponde a Totalmente de acuerdo, el cual está relacionado con la implementación y el propio desarrollo organizacional. Para determinar si las variables Implementación del Modelo Outsourcing y Desarrollo Organizacional mantienen correlación entre ellas, el modelo estadístico empleado fue el coeficiente de correlación de Spearman. A continuación, se muestra la información que contiene la escala del coeficiente de correlación:

Escala de coeficiente Spearman

Correlación Nula = 0, Correlación positiva muy baja = 0.01 a 0.19, Correlación positiva baja = 0.2 a 0.39, Correlación positiva moderada = 0.4 a 0.69, Correlación positiva alta = 0.7 a 0.89, Correlación positiva muy alta = 0.9 a 0.99, Correlación positiva perfecta = 1.

Los datos obtenidos de la aplicación del modelo estadístico coeficiente de correlación de Spearman se muestran a continuación:

Tabla No.2 Correlación variable implementación y desarrollo organizacional

CORRELACIÓN VARIABLE IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL		RHO SPEARMAN	
		COEFICIENTE CORRELACIÓN	SIG. BILATERAL
Implementación del modelo Outsourcing	El modelo outsourcing mejoró la eficiencia de los recursos de la organización	.531'	.000
	.Modelo outsourcing facilitó los procesos de control de la organización	.471"	.000
	El modelo outsourcing facilitó la toma de decisiones de la organización	.460"	.000
	El proceso outsourcing facilitó el mejoramiento continuo de la organización	.560"	.000
	.El modelo Outsourcing aumentó la ventaja competitiva de la organización	.566"	.000
	.El modelo outsourcing disminuyó favorablemente los costos para su organización	.664"	.000
	El modelo outsourcing le permitió a su organización diferenciarse frente a sus competidores	.523"	.000
	El modelo outsourcing aumentó las ventas de su compañía al enfocarse en su negocio	.512"	.000

Fuente: Leiva (2021)

Los datos contenidos en la Tabla N°2, arrojados por la aplicación coeficiente de correlación de Spearman, muestran que la implementación del modelo outsourcing mantiene una correlación de .531 con el factor de desarrollo eficiencia. Según la escala del coeficiente, sitúa este valor en una correlación positiva moderada. En cuanto al factor de desarrollo control, el valor es de .471, que según la escala del coeficiente es igualmente una correlación positiva moderada.

En el factor de desarrollo Toma de decisiones se obtuvo un valor de .460, que, de la misma manera, según la escala del coeficiente, es una correlación positiva moderada. Para el factor de desarrollo mejoramiento continuo se obtuvo un valor de .560, que según la escala del coeficiente es también una correlación positiva moderada. Adicionalmente, se muestra el factor de desarrollo ventaja competitiva con un valor de .566 que, de acuerdo a la escala, indica que es una correlación positiva moderada. A su vez, la implementación del modelo y el factor de desarrollo costos, mantienen un valor de .664, siendo una correlación positiva moderada según la escala de coeficiente.

En cuanto al factor de desarrollo diferenciación, el valor se ubicó en .523, siendo también una correlación positiva moderada. Por último, el factor de desarrollo organizacional ventas obtuvo un valor de .512, que la clasifica como una correlación positiva moderada, según la escala del coeficiente de correlación. A su vez, al tener coeficientes muy cercanos a 1, permite deducir que la correlación es buena entre todas las variables y que los datos no provienen del azar. En cuanto a la significancia asintótica o p valor, que se encuentra en .000 en todas las variables, es

una muestra clara para rechazar la hipótesis nula (H0). Lo anteriormente expuesto, relacionado con la correlación existente entre las variables, permite afirmar que la implementación del modelo Outsourcing tiene relación en el desarrollo organizacional de las empresas de Ciudad de Panamá.

El procedimiento estadístico usado para comprobar la hipótesis de investigación H1 es el análisis de regresión múltiple, que modeliza la relación entre la variable dependiente (Y) y la variable independiente (X). Ingresados y procesados los valores de las variables por software SPSS, arrojan los siguientes resultados:

Resumen modelo

Modelo = 1, R Cuadrado = .603, Durbin Watson = 1.905

Modelo 1: Corresponde al proceso comprendido entre la variable independiente y los predictores o variables ingresadas al sistema. Existen varias opciones de modelo según el tipo de investigación; para este estudio, se escoge la opción *Intro* que es la que proporciona el software estadístico.

Durbin Watson: Identifica si existe independencia en los residuos (la resta entre lo estimado y lo verdadero), para que indique si se modeló bien. El valor aceptado debe oscilar entre 1.5 y 2.5 para que exista confianza en los datos obtenidos. Como resultado de este estudio, se obtuvo 1.905, lo que indica que no existe autocorrelación y que el modelo es confiable. *R cuadrado:* Es el coeficiente de determinación, el cual tiene como medida de 0 a 1. El resultado obtenido en este modelo indica que las variables objeto de estudio obtuvieron un valor de .603, lo que permite afirmar que se puede predecir en un 60% el constructo de investigación y que el modelo se ajusta a los datos suministrados. Un R2 cercano a 0 indicaría que el modelo no aplica o no sirve.

Coefficiente de determinación R²

Nula = Si r=0, Casi Nula = Si r > 0 y r < 0,10, Muy Baja = Si r > + 0,20 y r < + 0,40, Positiva, Moderada = Si r > + 0,40 y r < + 0,60, Positiva Alta = Si r > + 0,60 y r < + 0,80, Muy Alta = Si r > + 0,80 y r < + 1,00, Positiva Perfecta = 1.

De acuerdo con el resultado obtenido $-.603-$, el R2 del estudio se sitúa en positiva alta, según la información anterior, lo que significa que los datos obtenidos en el análisis de los

resultados son confiables y que el modelo sí predice la correlación entre las variables objeto de esta investigación.

Análisis de la varianza, ANOVA

Modelo = 1, F = 18.052, Sig. = .000

F: Esta parte del proceso prueba si el modelo es significativamente mejor para predecir el resultado. Para ello, se analiza el valor obtenido de *F*, el cual representa la proporción de la mejora en la predicción del modelo con relación a la inexactitud que puede presentarse.

La cifra para este estudio se sitúa en 18.052, lo que traduce que es muy poco probable que los datos sean producto de la casualidad, siendo un valor estadístico significativo. *Sig.*: Con el resultado obtenido de .000b, se puede deducir que el modelo se ajusta y predice de manera significativa la variable dependiente e independiente. Se interpreta que los datos analizados no provienen del azar y que existe significancia que da la confiabilidad a los datos y los resultados obtenidos a partir del análisis de estos.

Tomado en consideración los resultados expuestos, se puede afirmar que el modelo de regresión mejora significativamente la predicción de las variables de investigación.

Región de rechazo y aceptación hipótesis

Rechazo si: H_0 es $> 0.05 = 5\%$ = superando el % de confianza (Se acepta la hipótesis Nula, supera el nivel de confianza. Significa que las evidencias fueron contundentes para pasar de H_1 a H_0).

Aceptación si: $H_1 = 0.05 = 5\%$ = estando en el 95% de confianza (Se acepta la hipótesis de trabajo, se encuentra en el nivel de confianza. Significa que las evidencias fueron contundentes para pasar de H_0 a H_1). En función de lo anteriormente señalado, y de acuerdo a los resultados obtenidos por el *Sig.* o *P* valor (.000b) de este estudio, existe un alto grado de aceptación de la Hipótesis de trabajo (H_1) y se rechaza la H_0 , en donde se acepta H_1 al encontrarse dentro de los valores 0 a 0.05 del nivel de confianza.

Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos de este estudio, se puede afirmar que existe una estrecha relación entre la implementación del modelo Outsourcing y el desarrollo organizacional en las compañías en donde se ha aplicado.

En función de lo anterior, se puede decir que la opción de tercerización se presenta como una alternativa para el fortalecimiento de las estructuras empresariales en las compañías de la Ciudad de Panamá.

Así mismo, considerando los diferentes tipos de Outsourcing, existe la posibilidad para que las organizaciones contemplen esta estrategia, demostrados los aportes que el modelo hace a la gestión y gerencia empresarial.

Los factores de desarrollo analizados permiten trazar formas y estrategias de fortalecimiento corporativo. Para ello, las empresas en Panamá pueden identificar, de buena manera, cómo una compañía externa puede ser el medio para potenciar sus propias capacidades de cara a la competitividad.

El juego gerencial no puede estar mejor acompañado en esta época, ya que cuenta con distintas formas empresariales para dinamizar y flexibilizar las posturas corporativas de cara a las propuestas de mercado y comercio actual. El desarrollo organizacional, tal y como fue abordado en esta investigación, está compuesto por dimensiones que ejercen una clara función en la gestión empresarial.

Afirmar que una entidad puede mejorar la eficiencia de los recursos propios por medio de la gestión de un tercero, es quizás una aseveración que deja dudas; sin embargo, los resultados de este estudio indican una inclinación hacia los aspectos positivos en este ámbito.

Para cualquier organización empresarial es determinante que cada uno de sus esfuerzos se encuentre ligado a los factores de control, que permitan la verificación de los procesos. Que el mercado panameño logre identificarlos es importante para que la tercerización tome fuerza y sea vista como una herramienta capaz de lograr un avance en la coyuntura en la que se encuentran los mercados mundiales.

Es importante resaltar que, con base en los resultados obtenidos, las organizaciones que han adoptado el modelo outsourcing han facilitado la toma de decisión, fundamental para lograr un mejoramiento continuo en sus procesos y afrontar situaciones empresariales que facilitan el mejoramiento de la compañía, a partir de la flexibilidad, la especialidad, adelanto tecnológico y demás razones de peso para llevar a un tercero a integrar una parte de la estrategia gerencial.

Adicionalmente, los datos que aporta a esta investigación son importantes para determinar una maniobra adecuada que incentive la ventaja competitiva dentro de las organizaciones en la actualidad. Es importante visualizar la manera cómo los costos pueden condicionar las propuestas

de implementación para que sean atractivas, manteniendo una postura hacia la reducción de aquellos valores que entorpecen la propia gestión empresarial; en otras palabras, el modelo outsourcing puede llegar a ser una opción válida si el proceso tercerizado disminuye favorablemente los costos de la organización.

Esta puede ser una estrategia que permita diferenciarse de los competidores y podría funcionar de cara al aumento y concentración de la gestión gerencial, al dedicarse al core propio del negocio.

El diseño de cualquier estrategia para la consolidación de las metodologías tercerizadas, disponen de una fuente importante de información a partir de los resultados de esta investigación, pues contribuye a identificar la implementación del modelo outsourcing y su relación en el desarrollo organizacional de las compañías en Panamá.

Referencias bibliográficas

- Balestrini, M. (2012). Cómo elaborar un proyecto de investigación. Consultores Asociados.
- Carreño, A. y Lavín, F. (2003). *Proposición de un modelo de outsourcing para la función de recursos humanos*. [Tesis no publicada de MBA, Universidad de Santiago de Chile]. Archivo Digital. <http://www.scielo.org.co/scieloOrg/php/reflinks.php?refpid=S0123-5923200800020000500008&lng=en&pid=S0123-59232008000200005>
- Cuenya, L. y Ruetti, E. (2010). Controversias epistemológicas y metodológicas entre el paradigma cualitativo y cuantitativo en psicología. *Revista Colombiana de Psicología*, vol. 19, núm. 2, julio-diciembre, pp. 271-277. <https://www.redalyc.org/pdf/804/80415435009.pdf>
- Chávez, N. (1994). Introducción a la investigación educativa. Ediluz.
- Fracica (1988). Modelo de simulación en muestreo. Universidad de la Sabana.
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. Cuarta edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Garbanzo, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Educación*. Vol. 40, núm. 1, pp. 67-87.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación. (6ta Edición). McGraw-Hill. México.
- Lara y Martínez (2002). Outsourcing en las unidades de información de las organizaciones. *El profesional de la información*, vol. 11, n 3, mayo-junio, pp. 164-171. <http://profesionaldelainformacion.com/contenidos/2002/mayo/1.pdf>
- López, P. y Fachelli, S. (2015). Metodología de la investigación social cuantitativa. Creative Commons.

- Martínez, R.; Tuya, L.; Martínez, M.; Pérez, A. y Cánovas, A. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de spearman. Caracterización. Revista Habanera de Ciencias Médicas, Vol.8 N° 2, abr.-jun. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2009000200017
- Mata, P.; Reynoso, F. y Salazar, A. (2006). Conceptos básicos de estadística descriptiva útiles para el médico. Revista Hospital General Dr. M Gea González, Vol 7, No. 1, Enero-Abril, pp. 42-46. <https://www.medigraphic.com/pdfs/h-gea/gg-2006/gg061i.pdf>
- Padrón, J. (2011). Paradigmas de investigación en Ciencias Sociales. Un enfoque curricular. Caracas. <http://padron.entretemas.com/paradigmas.htm>.
- Parasuraman, A.; Berry, I. y Zeithaml, V. (1991). Refinement and reassessment of the ServQual Scale. Journal of Retailing, 67(4), 420-450.
- Rothery, B. & Robertson, I. (1996). Outsourcing. Editorial Limusa.
- Sabino, C. (1992). El proceso de investigación. Ed. Panapo.
- Tamayo, M. (2012). El Proceso de la Investigación Científica. (4ta Edic.). Limusa. Noriega Editores.
- Vázquez, B. y Orozco, J. (2019). El outsourcing como estrategia organizacional para la competitividad [Ponencia]. Red internacional de investigadores en Competitividad. XIII Congreso. Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad. <https://riico.net/index.php/riico/article/view/1876>
- Weiers, R. (1986). Investigación de mercados. (Trad. Rosa María Rosas Sánchez. Revi. Marcela Benassini Félix). Prentice Hall.
- Zorilla, S. (1996). Guía para elaborar la tesis. (2ª edic.). McGraw-Hill.

Conflicto de interés

El autor de este trabajo declara no tener conflicto de interés.

Información adicional

La correspondencia y las solicitudes de materiales de este escrito deben dirigirse al autor.

Las impresiones y la información sobre permisos están disponibles en el siguiente enlace:

https://www.revistas.up.ac.pa/index.php/contacto/acceso_reu_so