



*REVISTA SABERES APUDEP*  
ISSN L 2953-321X

Acceso Abierto. Disponible en:  
[https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberess\\_apudep](https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberess_apudep)

Vol.6, No.2  
Julio- Diciembre 2023

pp. 230-250



**IMPACTO FAVORABLE DEL OUTSOURCING EN EL PROCESO DE  
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL**  
FAVORABLE IMPACT OF OUTSOURCING ON THE PERSONNEL RECRUITMENT AND  
SELECTION PROCESS

**Roberto Carrasco**

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá.

[roberto.carrasco@up.ac.pa](mailto:roberto.carrasco@up.ac.pa), <https://orcid.org/0000-0003-4848-9581>

**Seyna Almengor**

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Centro  
Regional Universitario de San Miguelito, Panamá.

[seyna.almengor@up.ac.pa](mailto:seyna.almengor@up.ac.pa), <https://orcid.org/0000-0001-5598-2548>

DOI <https://doi.org/10.48204/j.saberess.v6n2.a4093>

Recibido: 22-3-2023, Aceptado: 15-5-2023

**RESUMEN**

El Departamento de Recursos Humanos en las organizaciones, se considera como uno de los subsistemas más importantes y claves para seleccionar y garantizar el proceso de reclutamiento y selección del capital humano, en el rendimiento y mejora de este. El objetivo del estudio consistió en analizar si los servicios outsourcing impactan favorablemente en el proceso de reclutamiento y selección del personal. Para ello, se realizó una metodología fundamentada en procedimientos de análisis de datos y un enfoque de tipo cualitativo y cuantitativo; es de carácter descriptivo, a partir de la revisión bibliográfica de importantes aportes en el área objeto de este estudio. Se utilizó el sistema de encuestas con preguntas confeccionadas en función del objetivo del estudio, con

preguntas diseñadas utilizando 3 dimensiones: Conocimiento del outsourcing, Productividad y Desempeño. Los resultados abordaron el fenómeno del outsourcing y posteriormente se desglosaron los datos arrojados por la encuesta, concluyendo que la implantación de servicios outsourcing en la empresa son una buena opción para mejorar los aspectos internos que requieran de apoyo y respuestas oportunas que contribuyan a alcanzar los objetivos organizacionales, porque es un recurso confiable.

**Palabras clave:** desarrollo de recursos humanos, empleo, planificación de la mano de obra, política de empleo.

### ABSTRACT

The Human Resources Department in organizations is considered one of the most important and key subsystems to select and guarantee the recruitment and selection process of human capital, in its performance and improvement. The objective of the study was to analyze whether outsourcing services have a favorable impact on the process of recruiting and selecting personnel. For this, a methodology based on data analysis procedures and a qualitative and quantitative approach was carried out; It is of a descriptive nature, based on the bibliographic review of important contributions in the area object of this study. The survey system was used with questions made according to the objective of the study, with questions designed using 3 dimensions: Knowledge of outsourcing, Productivity and Performance. The results addressed the phenomenon of outsourcing and later the data from the survey was broken down, concluding that the implementation of outsourcing services in the company is a good option to improve internal aspects that require support and timely responses that contribute to achieving the objectives. organizations, because it is a reliable resource.

**Keywords:** human resource development, employment, manpower planning, employment policy.

### INTRODUCCIÓN

Las organizaciones requieren de la implementación y planeamientos estratégicos innovadores para el buen desenvolvimiento de sus actividades, los cuales van a repercutir positivamente en la buena



marcha (Contreras, 2003). En el presente siglo y en plena transición de la globalización a la glocalización, las instituciones privadas están llamadas a refrendar su sistema organizacional, mediante la incorporación de planeamientos estratégicos capaces de poder mejorar la calidad de sus servicios y hacerlas más eficientes (Summers, 2006).

Los grandes cambios en la tecnología y los medios de comunicación han dado paso al desarrollo de técnicas como el outsourcing o tercerización, utilizada actualmente en el reclutamiento y selección de personal, debido a los cambios que se han producido al pasar de una sociedad industrial a una sociedad de la información, de acuerdo con esta nueva concepción que se tiene del trabajo y la productividad, donde las modalidades han cambiado.

El desarrollo de la actualización de la gestión empresarial también se caracteriza por su flexibilidad y dinamismo, y por la necesidad de adaptarse a una realidad cambiante con el entorno. Es por ello por lo que, se plantean nuevos desafíos relacionados con la calidad de la gestión. Hoy día una organización competitiva y con recursos humanos de calidad representa un gran reto (Montoya Agudelo & Boyero Saavedra, 2016), ya que las condiciones del mercado laboral no siempre suponen la existencia de suficiente oferta, lo que significa que no es fácil acceder a los mejores y más calificados profesionales. Por tal motivo, el proceso de reclutamiento y selección de personal se vuelve un tanto crítico por la falta de candidatos al momento que se requieran, debido a las nuevas formas para reclutar. En ese sentido, el proceso de reclutamiento y selección toma gran relevancia frente a consecuencias de un mal accionar y la falta de actualización de los subsistemas de las organizaciones.

El utilizar las fuentes internas y externas en la selección de personal se convierte en una de las estrategias con las que los departamentos de recursos humanos se dinamizan (Sánchez, 2016) pues, a través de ellas se cumplen con los objetivos de carácter social, funcional y personal. No obstante, hay que señalar que se continúan aplicando las fuentes tradicionales, aunque no se debe soslayar



que el uso de nuevas tecnologías de la información ha cobrado una alta incidencia en la gestión de los recursos humanos.

En ese sentido, el uso de las empresas outsourcing marcan una tendencia social como herramienta de utilidad en la administración de recursos humanos, apoyada en la aplicación de técnicas como el teletrabajo, brindando la oportunidad de conocer la información de los posibles candidatos de manera más rápida, confiable y con menos costos, al eliminarse las barreras geográficas, ya sea para seleccionar o para descartar. Ambos procesos se dan cuando una organización transfiere la función de uno de sus procesos a un tercero.

El outsourcing representa una herramienta de gestión, a través de la cual una organización puede optar por concentrarse únicamente en su actividad principal y no tomar parte en procesos que, si bien no dejan de ser importantes, no son inherentes a las actividades del giro principal del negocio. Bendor (2008) señala que la tercerización permite la posibilidad de contratar a un proveedor de servicios especializado, eficiente y confiable que, a la larga, pueda convertirse en un valioso socio de negocio.

El outsourcing representa técnicas de gestión a través de la cual una organización puede optar por concentrarse únicamente en su actividad principal y no tomar parte en procesos que, si bien no dejan de ser importantes, no son inherentes a las actividades del giro principal de la organización. De la anterior afirmación, surge el cuestionamiento de si los directivos de las organizaciones están considerando el outsourcing como valiosos socios de negocio para mejorar su proceso de selección, de su subsistema de recursos humanos o, por el contrario, no existe el interés de mantener una relación bilateral dinámica, en aras de mejorar las actividades operativas a sus actores.

Por consiguiente, la investigación pretende analizar si los servicios outsourcing impactan favorablemente en el proceso de reclutamiento y selección del personal. De lo que se trata es de describir la influencia que puede tener el outsourcing en la gestión de la calidad de los servicios en

las organizaciones privadas, con un enfoque hacia el desarrollo y fortalecimiento del trabajo administrativo, funcional y organizacional para mejorar la calidad de sus servicios.

La información generada estuvo delimitada a las características relacionadas con el uso y aplicación del outsourcing. Se analizaron los efectos causados por el uso de las técnicas de outsourcing en algunas unidades específicas de la organización, y de esta manera se crearon alternativas en la selección del capital humano que ayudan a desarrollar mayor eficiencia y eficacia para contribuir con el mejoramiento organizacional.

### **METODOLOGÍA**

La metodología empleada en el desarrollo de esta investigación está fundamentada en procedimientos de análisis de datos. El enfoque fue de tipo cualitativo y cuantitativo, donde se analizaron los datos separadamente, y los resultados obtenidos fueron tratados estadísticamente. Este estudio es de carácter descriptivo, a partir de la revisión bibliográfica de importantes aportes en el área objeto de este estudio. El diseño consistió en la recolección de datos obtenidos de la encuesta de los sujetos investigados; finalmente, se discutieron los resultados sobre la importancia en las organizaciones al aplicar outsourcing. Se utilizó el sistema de encuestas con preguntas confeccionadas en función del objetivo del estudio. Las preguntas fueron diseñadas utilizando tres dimensiones: Conocimiento del outsourcing, Productividad y Desempeño.

La población estuvo conformada por organizaciones panameñas situadas en el Distrito de Panamá que se dedican a las actividades de colocación de empleados, agencias de trabajo temporal y otros suministros de recursos humanos que utilizan total o parcialmente el reclutamiento del capital humano. En la identificación de la población, se utilizó la base de datos facilitada por la Contraloría General de la República de Panamá. La muestra estuvo conformada por 30 empresas de la localidad, de las cuales se tomó a un colaborador para establecer un muestreo de 30 participantes, mediante una selección por conveniencia.

La validez de la encuesta permitió determinar si los indicadores elegidos en el estudio se limitaron al objetivo propuesto y no estuvieron afectados por otro tipo de variable, como el tipo de pregunta,



claridad en su redacción, y otros. La encuesta estuvo conformada con preguntas dicotómicas, ordinales y nominales elaboradas con la técnica de Likert. A 30 especialistas del área se les dio la encuesta para que la misma fuera validada. Los resultados de la validación se registran en los resultados. Posterior a la validación, se procedió a la aplicación de la encuesta a 30 colaboradores de las organizaciones seleccionadas al azar. Los resultados obtenidos del cuestionario se agruparon por dimensiones y se analizaron cualitativamente.

La técnica de recolección de datos se fundamentó en la búsqueda de las fuentes de información de documentos que brindaron información útil requerida para llevar a cabo la investigación y, consecuentemente, generar los resultados obtenidos. Estas fuentes variaron de acuerdo con las necesidades del proceso de investigación del que fueron parte y garantizaron la investigación objetiva y no sesgada por la opinión de los autores.

## **RESULTADOS**

El Departamento de Recursos Humanos en las organizaciones, se considera como uno de los subsistemas más importantes y claves para seleccionar y garantizar el proceso de reclutamiento y selección del capital humano, en el rendimiento y mejora de este. Así, las nuevas tendencias y modalidades usadas en la selección del personal parecen ser más efectivas cuando se emplea el outsourcing en la escogencia. Cabe resaltar que estas eran empleadas en contrataciones de tareas básicas y al pasar a la tercerización de servicios especializados, se brinda información valiosa del perfil profesional de los candidatos. En la actualidad se encuentran muy presentes las tecnologías y el uso de las distintas redes que garantizan en ciertos sectores la organización que ha sido clave para mejorar y generar nuevos procesos en el reclutamiento de personal, además de ayudar a elevar la marca empleadora de las empresas.

Así mismo, ha surgido otro tipo de elementos que ayudan a las organizaciones a tomar decisiones de sus resultados con menor incertidumbre. Sumado a esto, quienes buscan empleo también disponen de grandes oportunidades al utilizar estos medios, en particular aquellos que desean

encontrar un empleo adaptado a sus necesidades u objetivos con la oportunidad de generar la marca personal de manera más eficaz. De allí la importancia de adquirir el outsourcing en la actualidad en el reclutamiento y selección, por parte de los profesionales de recursos humanos. Es por ello por lo que, con este estudio, se reitera que el uso de las técnicas mencionadas tiene relación con el reclutamiento y selección.

Además, el estudio busca explorar la incidencia estratégica operativa de los servicios de outsourcing en el reclutamiento y selección de personal en las organizaciones, lo cual permitirá contrastar conceptos y realidades de las organizaciones, de obtener información útil para la toma de decisiones de los gestores de talento humano y ser un aporte práctico que contribuya en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, sirviendo de medio informativo y didáctico para directivos, a fin de ampliar su visión y misión sobre la gestión administrativa, facilitando un trabajo de calidad y servicios eficientes y estratégicos.

### **El fenómeno del outsourcing**

El outsourcing o tercerización como fenómeno socioeconómico ha venido presentándose con serias repercusiones para la economía, la salud y bienestar de la clase trabajadora y sus efectos se han evidenciado en el tiempo de implementación y formas de flexibilización laboral, viéndose favorecida por la descentralización de la fuerza productiva, la explosión demográfica, la urbanización creciente, el fenómeno de la competitividad, y la flexibilización laboral que conllevaron a la precarización del trabajo, con repercusiones laborales como desestructuración del colectivo social y su fragmentación en varios empleadores. También se cuenta la baja tutela del trabajador, revolución competitiva con incremento de horas de trabajo no remuneradas e inestabilidad laboral que han traído para el trabajador una vida precaria, alta morbilidad y discapacidad, e incremento del gasto en salud, tanto para trabajador como para el Estado (Polo Campos *et al.*, 2017).



El término tercerización es un neologismo que ya existe en el diccionario de la Real Academia Española, como subcontrata. Así mismo, tiene como sinónimo subcontratación. De ahí que Arroyo López *et al.* (2012) planteen que la tercerización representa un aumento de la rentabilidad a largo plazo, y la ventaja competitiva que adquiere la organización y el tercerizado, como resultado de unir las capacidades de ambos.

Se trata de un fenómeno que preocupa a la clase política, sobre todo cuando se hacen evidentes los efectos nocivos para la salud y bienestar de la clase trabajadora, resaltando la necesidad de prevenirla. Sin embargo, se ha difundido y socializado los beneficios que proporciona la tercerización, sobre todo para los empresarios, aunque en la mayoría de los casos, para los trabajadores resulta fraudulenta, dado que es usada con la finalidad de evadir responsabilidades, así como para pagar un menor monto por concepto de remuneración y de beneficios laborales (Ferreyros Tanchiva, 2021). La subcontratación no debe ser utilizada de manera que restrinja los derechos del trabajador y no permita que el empresario se aproveche ilegítimamente de lo que le correspondería al trabajador.

En ese sentido Romero (2002) indica que la tercerización puede ser entendida una “técnica innovadora de administración, que transfiere a terceros ciertos procesos que no son parte principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles y sus implicaciones producen cambios estructurales de la empresa en aspectos fundamentales tales como la cultura, procedimientos, sistemas, controles y tecnología para obtener mejores resultados centrando todos los esfuerzos y energía de la empresa en la actividad principal”.

Esa tercerización representa un servicio donde se incluyen todas las tareas que están relacionadas y que, separadamente, se hacen difíciles de definir y dimensionar. Esta tercerización le permite a la empresa sacar la producción del trabajo, tradicionalmente desarrollado al interior de esta, con el fin de lograr una mayor y mejor especialización, resultando en consecuencia con la máxima



eficiencia (Raso, 2003). De allí que la intermediación laboral y la tercerización resultan ser herramientas útiles que permiten que las empresas no solo puedan reducir sus costos laborales, sino también ser más competitivas y eficientes, sin que se suponga que se vulneren los derechos laborales contenidos en la Constitución de cada uno de los países de América Latina (Ávalos, 2011), resultando ser una estrategia utilizada por la organización.

En América Latina, este fenómeno del outsourcing, tercerización o subcontratación, inició en Chile en la década de 1970 con la implementación de un modelo de libre mercado centrado en la productividad y competitividad, con la liberación de las normas de contratación laboral y se extendió hasta la década de 1980, donde se eliminaron las negociaciones colectivas, se suspendió el derecho a la huelga y actividad sindical con reajuste de salarios, por parte de la dictadura de la época (Silva, 2007), trayendo consecuencias precarias e inestabilidad de los beneficios laborales y de la seguridad social, repercutiendo favorablemente en las organizaciones que aumentaron su capital en un 50% hasta la década del 2000. Estudios señalan que lo generado fue un fenómeno que se denominó la huida del derecho del trabajo, con el propósito de disminuir costos laborales y limitar la actividad sindical (Olave Castillo, 2010; Racciatti, 2008).

A partir del año 2000 se inician variantes de tercerización en los distintos países de Latinoamérica, ampliando las posibilidades de subcontratación sobre todo en el sector de las tecnologías de información; no obstante, las estadísticas que pueden reflejar la magnitud de este fenómeno son escasas (Barattini, 2010). Actualmente, el outsourcing es visto como una figura jurídica utilizada por las grandes organizaciones para obtener beneficios administrativos, tratando a su vez de evitar problemas legales, así como el pago de participación de utilidades (Hernández-Sandoval, 2017).

La gestión empresarial como técnica o herramienta administrativa permite a una empresa prepararse para enfrentar los cambios que se presentan en el mercado, lo que asegura su posición competitiva (Cobo, 2017). Así mismo, el autor resalta la importancia que deben tener los gestores al buscar estrategias y herramientas que sirvan para diferenciarse de la competencia y la innovación para

satisfacción de sus usuarios, con la ayuda de la mejora continua, la optimización de los recursos y la disminución de costos, como alternativa utilizada por las organizaciones. Entre esas herramientas se encuentra el outsourcing, el cual consiste en dejar en manos de expertos, por parte de la organización, algunos servicios y dedicarse a ella, a su especialidad. A su vez, resulta ser una estrategia que puede hacer crecer a la organización, minimizando los riesgos de inversión (Cobo, 2017).

Todo parece indicar que factores como la subcontratación laboral, flexibilidad laboral externa, tercerización laboral, reelaboración de las relaciones de trabajo, y el trabajo no registrado, son consideradas formas utilizadas para la exteriorización de los riesgos en los que pueden incurrir las organizaciones, adjudicándose a los colaboradores sin el apoyo de sus garantías laborales, porque no existen y solo rige lo establecido en los contratos, con el agravante de que muchas veces el colaborador debe hacerse cargo de sus propias prestaciones y seguridad social, además de que dicha subcontratación por parte de terceros puede servir para ofrecer propuestas a las organizaciones para incurrir en evasión fiscal, algunos casos a través del outsourcing (Miranda de Santiago, 2018).

El fenómeno de la tercerización y sus diferentes situaciones datan de más de cuatro décadas; está fundamentada en un modelo económico de libre mercado centrado en la reestructuración de la forma de producir más, pero con cierta flexibilización laboral, lo cual ha traído consecuencias en la economía y en el bienestar social, además de ausencia de protección adecuada que suelen padecer los trabajadores tercerizados en comparación con los trabajadores de planta. De igual forma, la tercerización, en materia salarial, ha provocado que la remuneración percibida por los trabajadores en régimen de subcontratación es, en la mayoría de los casos, inferior y menos seguro el empleo, a la de los trabajadores permanentes en planta, estableciéndose una diferencia en la clase trabajadora (López Murgas & Ludwing Guzmán, 2019).



El presente y futuro del outsourcing representa una estrategia organizacional, con beneficios, ventajas y desventajas, cuando se aplica al contratar un terciario para realizar asignaciones operativas, administrativas, financieras o en la unidad de recursos humanos que incrementan la productividad, eficiencia y crecimiento en las organizaciones contratantes, además de ser considerado el outsourcing como una filosofía de trabajo que ha surgido como estrategia emergente (Vásquez Becerra & Alvarado, 2019). Nace de la necesidad de encontrar apoyo fuera de la organización en aras de mejorar los procesos y permitirse atender las actividades principales estratégicas y rentables, conocidas como el *core business* (Giraldo Vasco, 2020).

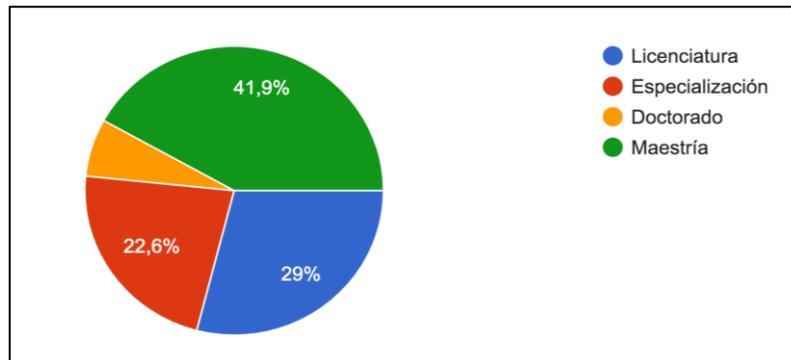
En definitiva, el outsourcing es una decisión sobre el modo de producir una organización sobre el grado de integración vertical de la producción (Argandoña, 2007). Implica cambios económicos y tecnológicos, acompañados de las nuevas tendencias que se están dando en las organizaciones, lo que lleva a conocer cuáles son las garantías que ofrecen estas a sus colaboradores, al ser seleccionados por tercerización y qué beneficios ofrece al estar sometido con esta modalidad, pero sin dejar de reconocer que las organizaciones lo que exigen es que sus procesos sean óptimos, con mejor eficiencia y a bajo costo para poder mantenerse en el mercado competitivo (González, et al., 2020).

#### Resultados de la encuesta

El 67.7% de los encuestados era de sexo femenino y el 32,3% de sexo masculino. De esta muestra, el 41.9% tenía un nivel académico de Maestría, el 29% de Licenciatura, el 22.6% de Especialización y el 6.5% de Doctorado (Figura 1).

## Figura 1

### *Nivel académico de los encuestados*



Para determinar el perfil organizacional, se realizaron dos preguntas: sobre los años de antigüedad de cada encuestado, predominaban quienes tenían más de 10 años (40%), seguidos de aquellos que tenían entre 1 a 5 años (36.7%) y el subgrupo que contaba entre 6 y 10 años de antigüedad (23.3%). De acuerdo con la actividad a la que se dedicaba cada colaborador en la empresa, el 80,6% pertenecía al área de *Marketing*, mientras que el 19,4% restante estuvo representado por Comunicación y prensa; Tecnología; Turismo; Banca; Transporte, y otras.

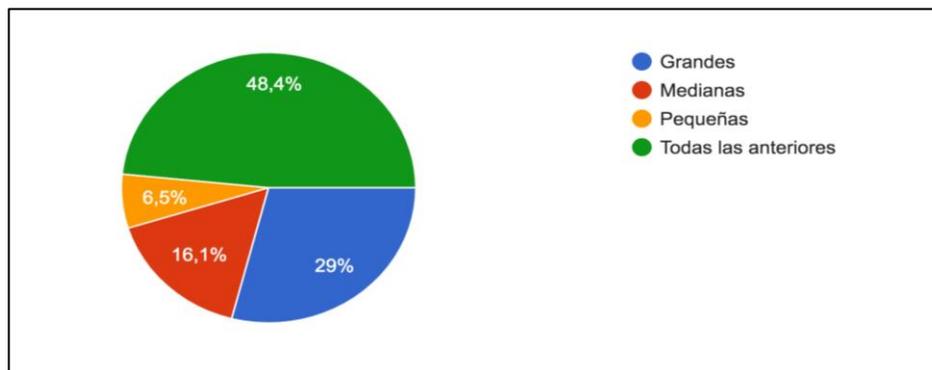
Al indagar en la percepción de los encuestados con respecto al outsourcing, la primera pregunta medía el conocimiento de las técnicas de outsourcing. El 93.1% señaló que sí sabía de qué se trataba y el 6.9% que no. Para determinar si consideraban que el uso del outsourcing beneficiaba a las organizaciones, el 48.4% dijo estar ‘Muy de acuerdo’, el 38.7% ‘De acuerdo’ y el 12.9% ‘Ni de acuerdo, ni en desacuerdo’.

En el sistema organizacional, los encuestados demostraron el conocimiento por su organización de adscripción, ya que estaban al tanto de las áreas que utilizaban outsourcing: en esta pregunta predominó con 38.7% quienes señalaron que se utilizaba para reclutamiento y selección de personal, seguidos de quienes manifestaron que en su organización se manejaba para Técnicas de

capacitación y adiestramiento (29%) y Remuneración o cálculo (12.9%), entre otras, siendo excluidas las de tecnología, banca y transporte. El tipo de organizaciones que podrían hacer uso del outsourcing en su sistema administrativo fue determinado por la consideración del tamaño de la organización para tercerizar los servicios; en este punto, los colaboradores encuestados señalaron a todas las organizaciones sin distinción de tamaño (48,4%), el 29% lo creyó más conveniente para las grandes empresas, el 16.1% tenía la percepción de que el proceso de outsourcing se adecuaba más a las medianas empresas y solo un 6.5% lo indicó para las pequeñas empresas (Figura 2).

## Figura 2

*Organizaciones donde es más adecuado utilizar el outsourcing, según tamaño de la empresa*



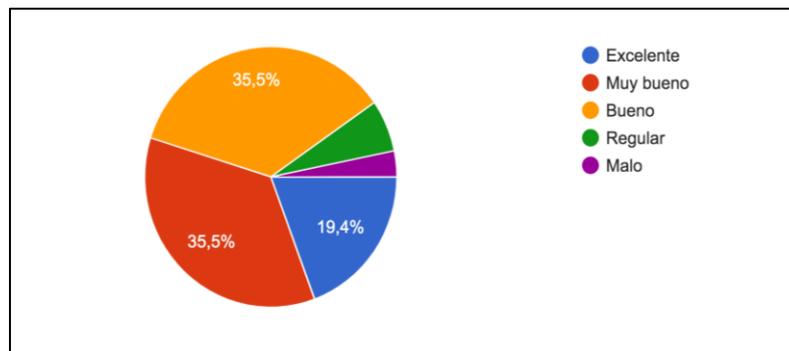
Se quería conocer si era deseable y adecuado integrar el outsourcing a la empresa para mejorar la productividad. El 48.4% estuvo 'Muy de acuerdo', el 38.7% 'De acuerdo', mientras que el 3.2% estuvo 'En desacuerdo' y el 9.7% optó por la opción 'Ninguna de las anteriores'. Para reforzar la respuesta, se necesitaba saber si el encuestado consideraba que la especialización, experiencia y excelencia eran factores que beneficiaban al momento del uso del outsourcing: el 51.6% estuvo 'Muy de acuerdo', el 32.3% 'De acuerdo', mientras que el 12.9% se manifestó 'En desacuerdo' y el 3.2% optó por marcar la casilla 'Ninguna de las anteriores'.

Otras preguntas consideraron las razones para seleccionar el uso del outsourcing. Entre las respuestas que mayor porcentaje obtuvieron, el 41.4% señaló hacerlo por intervención de capital capacitado y experto, el 31% por factores de tiempo, y el 20.7% por tecnología requerida. Así mismo, saber cuáles eran las razones para rechazar su uso se dividió en altos honorarios (54.8%); no ser idóneos (12.9%); credibilidad (12.9%); lo consideran informales (9.7%) y porque creían que daba mala imagen (9.7%).

Los resultados que aporta el outsourcing al capital humano de la organización se consideraron positivos, según el 45.2% que estuvo ‘Muy de acuerdo’ y el 48.4% ‘De acuerdo’. También se calificó la adaptabilidad del personal colocado por outsourcing en las labores de la organización y los 3 mayores porcentajes indicaron una aceptación positiva: 35.5% ‘Muy bueno’, 35.5% ‘Bueno’ y 19.4% ‘Bueno’. Este último resultado se visualiza en la Figura 3:

### Figura 3

*Adaptabilidad del personal outsourcing a las labores de la organización*



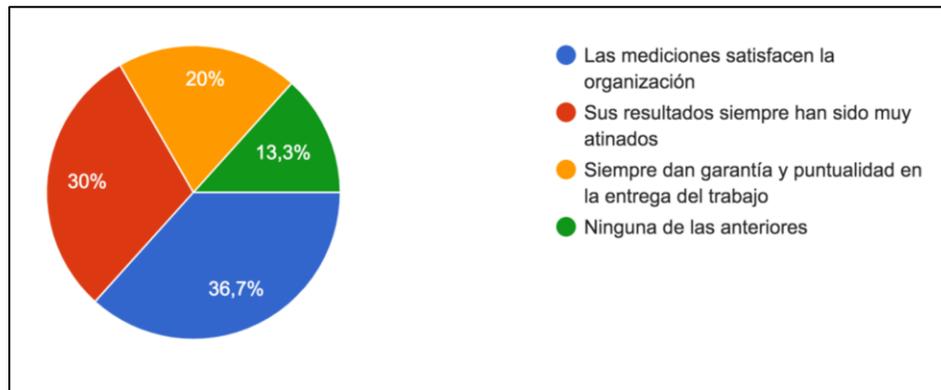
Se preguntó al encuestado si consideraba que era confiable el personal contratado por medio del outsourcing. El 67.7% contestó que ‘sí’ y el 32.3% que ‘no’. También se conoció que el personal de outsourcing cumplió con el trabajo asignado de acuerdo con el tiempo pactado, igual que el seleccionado por contratación directa; el 87.1% manifestó que sí, mientras que el 12.9% señaló que no. Como continuidad para conocer la calidad del desempeño, se requirió saber qué aspectos

utilizaban para evaluar el outsourcing y así tomar la decisión de contratar, el 12.9% dijo que su empresa lo evaluaba según la responsabilidad, y el mismo porcentaje (12.9%) apuntó a la productividad; el 9.7% indicó la eficiencia; el 3.2% por la actitud y el 61.3% señaló todas las anteriores (Figura 4).

Finalmente, la última pregunta del instrumento consideraba el uso del outsourcing en la organización, a lo que el 36.7% dijo que las mediciones satisfacían a la organización; para el 30% los resultados siempre habían sido muy atinados; para el 20% daban garantía y puntualidad en la entrega del trabajo, mientras que el 13% restante no optó por ninguna de las anteriores.

#### Figura 4

##### *Consideraciones del outsourcing en la organización*



## CONCLUSIÓN

Los datos sociodemográficos permitieron determinar el perfil de los encuestados y validar la tendencia de las respuestas. En cuanto al sexo, sobresalió la participación de las mujeres, por lo que existe una predominancia en las organizaciones de la participación femenina sobre la población laboral masculina (67,7% vs. 32,3%) en este tipo de estudios; ello se debe a que la escogencia de los participantes para estas muestras se realizó de manera voluntaria. Así mismo, el mayor

porcentaje de los colaboradores ha continuado su profesionalización académica, ya que el 48.4% tiene un nivel académico de Maestría y Doctorado.

A esto se le suma que el 22.6% tiene nivel de Especialización, lo que indica que cuentan con el conocimiento adecuado para aportar datos fiables que permitan analizar los resultados desde una perspectiva profesional, ya que al nivel profesional se une la antigüedad de los colaboradores de la organización, pues los individuos que tenían más de 6 años de labores representaban la mayoría con el 63.3% y en su mayoría trabajaban para el área de Marketing, factor que puede explicar la intención de colaborar en este tipo de estudios. Estos datos resumen el conocimiento del encuestado sobre la empresa en la que se desempeñaban al momento de aplicar el instrumento.

En cuanto a las 3 dimensiones en las que se dividió la encuesta: Conocimiento del outsourcing (Dimensión 1); Productividad (Dimensión 2), y; Desempeño (Dimensión 3), el análisis arrojó lo siguiente:

Para saber si el encuestado conocía el outsourcing (Dimensión 1), la primera pregunta fue dicotómica y la respuesta positiva fue de 93.1%; es decir, que se estima el conocimiento del encuestado en el tema abordado. La siguiente pregunta fue tipo escala Likert, donde el 87.1% señaló que el outsourcing beneficiaba a las organizaciones, siendo utilizada básicamente para las áreas de recursos humanos (reclutamiento, selección, capacitación y adiestramiento, con 67.7%); también opinaron acertadamente que este se puede implantar en todas las empresas sin distinción de su tamaño (48.4%), cuando se les pidió seleccionar si era más adecuado en grandes, medianas o pequeñas empresas. En esta dimensión, se concluyó que el encuestado sí podía evaluar el beneficio y uso del outsourcing.

Con la Dimensión 2 sobre Productividad, los investigadores querían conocer si era deseable y adecuado integrar el outsourcing a la empresa para mejorar la productividad con una pregunta tipo escala de Likert, y el 87.1% estuvo de acuerdo. La especialización, experiencia y excelencia

también fueron factores considerados para saber si beneficiaban al momento de utilizar el outsourcing, según el 83.9%. Así mismo, para saber la razón al elegirlo, se realizó una pregunta de selección que precisó el nivel del talento humano, de acuerdo con el 41.4%. Por el contrario, al solicitar la conjetura más lógica para rechazar su uso, sobresalieron los altos honorarios que se cobran (54.8%). Sin embargo, más allá de la percepción sobre estos dos aspectos, el uso de outsourcing aporta buenos resultados al capital humano de la organización y esto lo corroboró el encuestado cuando respondió afirmativamente en un 93.6%. En este sentido, se calificó la adaptabilidad del personal que proviene de outsourcing en las labores de la organización con un índice positivo de 90.4%.

Finalmente, la Dimensión 3 (Desempeño) se basó en la confiabilidad, cumplimiento y evaluación se preguntó al encuestado si consideraba que el personal contratado por outsourcing era confiable y el 67.7% contestó que 'sí'; indicaron que este personal cumplía con el trabajo asignado de acuerdo con el tiempo pactado en un 87.1% y que, para conocer la calidad del desempeño, se evaluaban según la responsabilidad, productividad, eficiencia y actitud (61.3%). Evaluado el desempeño, se resumió la satisfacción con respecto a la contratación del outsourcing con un 86.7% de aprobación. Es decir, que la implantación de servicios outsourcing en la empresa son una buena opción para mejorar los aspectos internos que requieran de apoyo y respuestas oportunas que contribuyan a alcanzar los objetivos organizacionales, porque es un recurso confiable.

Dadas las cambiantes condiciones del mercado, las organizaciones han requerido flexibilizar su forma de trabajo y tercerizar, a fin de adaptarse a la gestión y superar a sus competidores, concentrando sus esfuerzos e inversiones en áreas que le son vitales y mantener sus productos y servicios con las características que exija el usuario en áreas importantes y fundamentales para la producción. Esta visión organizacional se ha estado extendiendo a lo largo de todas las industrias como parte de un movimiento más amplio de la sociedad para la conformación de un mundo más

productivo, lo cual implica retos importantes entre la gerencia y su capital humano, siempre y cuando ambos estén dentro de las llamadas ventajas competitivas.

Con relación a los costos beneficios y riesgos en la adopción del outsourcing, los resultados llevan a concluir que en la implementación del outsourcing se resalta que un mínimo porcentaje considera estas empresas que tercerizan sus servicios no son idóneas y les otorgan poca credibilidad, quizás por el desconocimiento sobre la temática. Sin embargo, estas técnicas, a través de los años se han utilizado en otras regiones como una estrategia para la reducción de costos y como una herramienta para ganar competitividad.

#### **Declaración no conflicto de intereses**

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses en este artículo.

#### Participación de los autores

RC y SA prepararon el manuscrito, RC diseñó el instrumento y estableció los resultados; RC y SA analizaron la discusión, revisaron y aprobaron el manuscrito.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Argandoña, A. (2007). Implicaciones de la relocalización empresarial en una economía regional. Business School- Universidad de Navarra. II Jornada de Economía Española. 12 p.

Arroyo López M.E., Gaytán Iniestra, J. & Sierra Vilchis, S. (2007). El proceso de toma de decisiones para la terciarización de funciones logísticas: prácticas mexicanas versus mejores prácticas establecidas. Contaduría y Administración, 221, 39-66.  
<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2007.608>.



Ávalos, J. V. (2011). Conferencia en el III Congreso Nacional de la Sociedad Peruana de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social.

Barattini, M. (2010). Trabajo esclavo y organización: el caso de la Unión de Trabajadores Costureros en Argentina. *Estudios Demográficos y Urbanos*, 25(2), 461-481.

Bendor, S. (2008). Predicative possession. [https://scholar.google.com.pa/scholar?q=Bendor+Samuel+\(2008\).&hl=es&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholart](https://scholar.google.com.pa/scholar?q=Bendor+Samuel+(2008).&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart)

Cobo, J. M. (2017). La tercerización como herramienta de gestión empresarial. (Tesis de Grado). Universidad EAFIT.

Contreras, A.V. (2003). Modelo de gestión de operaciones para pymes innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (47), 66-87.

Contreras, A.V. (2003). Modelo de gestión de operaciones para pymes innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (47), 66-87.

Ferreyros Tanchiva, M. I. (2021). Remuneración y satisfacción laboral en la empresa Representaciones Vargas SA, Tarapoto-2020. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú.

Giraldo Vasco, K. M. (2020). El outsourcing: una herramienta para mejorar la competitividad de las PYMES. *ESUMER*. 1-4. <https://repositorio.esumer.edu.co/jspui/bitstream/esumer/1592/1/El%20outsourcing%20una%20herramienta%20para%20mejorar%20la%20competitividad%20de%20las%20PYMES%20Karen%20Giraldo.pdf>

González, M.J, Zapata E, Bernal D, Patiño E.R, Rivas E. (2020). Conveniencia de contratar por outsourcing. *Rev. Mex. Med. Forense*, 5 (suppl. 2), 112-118.

Hernández-Sandoval, R.H., de la Garza-Cienfuegos, S.P., Oliva-Garza, I.E. & González García, V.A. (2017). Outsourcing, opción para subcontratar personal en recursos humanos. *Revista Sociología Contemporánea*. 4(12), 19-27.

López Murgas, J.M. & Ludwing. G. (2019). Análisis constitucional de tercerización en Colombia. (Tesis de Licenciatura). Universidad de la Costa CUC, Colombia.

Miranda de Santiago, J.M. (2018). Outsourcing, la subcontratación, sus efectos laborales, fiscales y penales (énfasis en aplicativo y materialidad).  
<http://expansion.mx/negocios/2010/06/08/evasion-fiscal-outsourcing-despacho>

Montoya Agudelo, C., & Boyero Saavedra, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión de futuro*, 20(2), 1-20.

Olave Castillo, P. (2010). La política laboral de la concertación chilena: avance en la desprotección al trabajo. VI Coloquio de la SEPLA (Sociedad Latinoamericana de Economía Política y Pensamiento Crítico). Montevideo, Uruguay.

Polo Campos, F.H., Zeitoune Gollne, R., Lisboa, M.T.L. & Vásquez Charcape, N. (2017). El fenómeno de la tercerización del trabajo y su repercusión en la salud dl trabajador de salud. In *Crescendo. Institucional*. 8(1), 149-164.



Racciatti, O.C. (2008). Subcontratación y otros casos de exteriorización del empleo: tendencias recientes en Uruguay. *Revista de Derecho Social*, 4-5.

Raso Delgue, J. (2005). Las transformaciones del trabajo,7. [www.rau.edu.uy/universidad/instderechodeltrabajo/raso.pdf](http://www.rau.edu.uy/universidad/instderechodeltrabajo/raso.pdf).

Romero, A. (2002). Outsourcing. Qué es y cómo se aplica. <https://www.gestiopolis.com/outsourcing-que-es-y-como-se-aplica/>

Sánchez, T.R. (2016). Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones. Ediciones Octaedro.

Silva, C. (2007). La subcontratación en Chile: aproximación sectorial. Consejo Asesor Presidencial: trabajo y equidad.

Summers, D.C. (2006). Administración de la calidad. Pearson Educación.

Vázquez Becerra, B.E., Alvarado, J.O. (2019). El outsourcing como estrategia organizacional para la competitividad. Red Internacional de Investigadores en Competitividad. XIII Congreso. Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. riico.net