

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES**



**IMPORTANCIA DE UTILIZAR LA TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS PARA
MAXIMIZAR LA EFICACIA EN LOS PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA**

EDNA JULITA SAMAYOA GAITAN

GUATEMALA, ABRIL DE 2022

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES**

**IMPORTANCIA DE UTILIZAR LA TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS PARA
MAXIMIZAR LA EFICACIA EN LOS PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA**

TESIS

Presentada al Honorable Junta Directiva

de la

Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

de la

Universidad de San Carlos de Guatemala

Por:

EDNA JULITA SAMAYOA GAITAN

Previo a conferírsele el grado académico de

LICENCIADO EN CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES

Y los Títulos Profesionales de

ABOGADA Y NOTARIA

Guatemala, abril de 2022

**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES
DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

DECANO: M.Sc. Henry Manuel Arriaga Contreras
VOCAL I: Licda. Astrid Jeannette Lemus Rodríguez
VOCAL II: Lic. Rodolfo Barahona Jácome
VOCAL III: Lic. Helmer Rolando Reyes García
VOCAL IV: Br. Javier Eduardo Sarmiento Cabrera
VOCAL V: Br. Gustavo Adolfo Oroxom Aguilar
SECRETARIA: Licda. Evelyn Johanna Chevez Juárez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ
EL EXAMEN TÉCNICO PROFESIONAL**

Primera Fase:

Presidente: Lic. Gustavo Adolfo Estrada Ramirez
Vocal: Licda. Doris de Maria Sandoval Acosta
Secretario: Lic. Daniel Enrique Ambrosio Zapón

Primera Fase:

Presidente: Licda. Linda Maria Fuentes Sequen
Vocal: Licda. Lilian Carolina Santos Larios
Secretario: Lic. Luis Alberto Patzan Marroquin

RAZÓN: "Únicamente el autor es responsable de las doctrinas sustentadas y contenido de la tesis". (Artículo 43 del Normativo para la Elaboración de tesis de Licenciatura Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales y del Examen General Público).



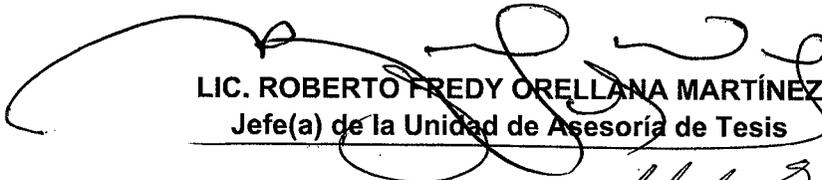
**Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Unidad de Asesoría de Tesis. Ciudad de Guatemala,
 14 de agosto de 2018.**

Atentamente pase al (a) Profesional, MARIO FRANCISCO GARCIA PINEDA
 _____, para que proceda a asesorar el trabajo de tesis del (a) estudiante
EDNA JULITA SAMAYOA GAITAN, con carné 201312648,
 intitulado IMPORTANCIA DE UTILIZAR LA TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS PARA MAXIMIZAR LA EFICACIA EN
 LOS PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

Hago de su conocimiento que está facultado (a) para recomendar al (a) estudiante, la modificación del bosquejo preliminar de temas, las fuentes de consulta originalmente contempladas; así como, el título de tesis propuesto.

El dictamen correspondiente se debe emitir en un plazo no mayor de 90 días continuos a partir de concluida la investigación, en este debe hacer constar su opinión respecto del contenido científico y técnico de la tesis, la metodología y técnicas de investigación utilizadas, la redacción, los cuadros estadísticos si fueren necesarios, la contribución científica de la misma, la conclusión discursiva, y la bibliografía utilizada, si aprueba o desaprueba el trabajo de investigación. Expresamente declarará que no es pariente del (a) estudiante dentro de los grados de ley y otras consideraciones que estime pertinentes.

Adjunto encontrará el plan de tesis respectivo.


LIC. ROBERTO FREDY ORELLANA MARTÍNEZ
 Jefe(a) de la Unidad de Asesoría de Tesis



Fecha de recepción 13 / 09 / 2018

f) 
MARIO FRANCISCO GARCIA PINEDA
ABOGADO Y NOTARIO
 (Firma y Sello)





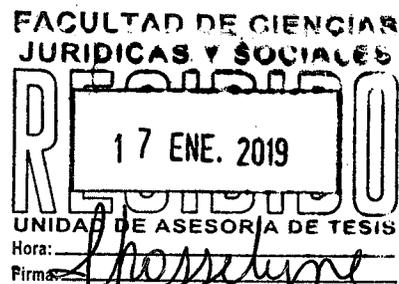
Lic. Mario Francisco García Pineda

Abogado y notario
20 calle 2-26 zona 1
CIUDAD DE GUATEMALA

Guatemala, 09 de enero de 2019

Licenciado.
Roberto Fredy Orellana Martínez
Jefe de la Unidad de Asesoría de Tesis
Facultad de Ciencias Jurídicas Y Sociales
Su despacho.

Señor jefe de la unidad de asesoría de tesis:



Respetuosamente me dirijo a usted, en cumplimiento de la resolución emitida por su persona a través de la cual fui nombrado como **ASESOR DE TESIS**, de la bachiller **EDNA JULITA SAMAYOA GAITAN**, la cual se intitula **IMPORTANCIA DE UTILIZAR LA TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS PARA MAXIMIZAR LA EFICACIA EN LOS PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**:

Se procedió a revisar el trabajo haciéndose las observaciones, y recomendaciones pertinentes, que fueron discutidas con la alumna las cuales fueron aceptadas y realizadas.

Y me complace informarle lo siguiente:

- I. El trabajo de investigación realizado de contenido científico y técnico con un amplio contenido jurídico y doctrinario, siendo de objeto del desarrollo y análisis del mismo, ya que trata sobre lo importante de utilizar la tercerización de servicios para maximizar la eficacia en los procesos de la administración pública, realizado el mismo con una redacción y lenguaje acorde al tipo de trabajo de esta índole.


MARIO FRANCISCO GARCIA PINEDA
ABOGADO Y NOTARIO



- II. La metodología y técnicas utilizadas en la realización del trabajo de investigación fueron acordes al desarrollo capitular del mismo, aplicando, así como las técnicas bibliográfica y documental.
- III. Considero que la investigación contiene las referencias bibliográficas oportunas, sustentando el tema planteado, su desarrollo y la conclusión del mismo.
- IV. Se comprobó la utilización correcta y docta del lenguaje como también el correcto uso del idioma español y el léxico técnico jurídico propio de un profesional de las ciencias jurídicas.
- V. La contribución científica del trabajo es de importancia pues el contenido es de interés para la administración pública, sobre la importancia de utilizar la tercerización de servicios para maximizar la eficacia en los procesos.
- VI. En cuanto a la conclusión discursiva la bachiller expone sus puntos de vista a la importancia de utilizar la tercerización en los procesos de la administración pública.
- VII. Declaro que no soy pariente de la estudiante dentro de los grados de ley y otras consideraciones que estime pertinentes. Por lo que considerando, y habiendo cumplido con los requisitos establecidos en el Artículo 31 del normativo para Elaboración de Tesis de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales y del Examen General Publico, procedo a emitir **DICTAMEN FAVORABLE**, a la bachiller **EDNA JULITA SAMAYOA GAITAN**, para que la misma continúe el trámite correspondiente.

Atentamente,

LIC. MARIO FRANCISCO GARCÍA PINEDA
ABOGADO Y NOTARIO

Colegiado No. 4223

Asesor de tesis

MARIO FRANCISCO GARCIA PINEDA
ABOGADO Y NOTARIO



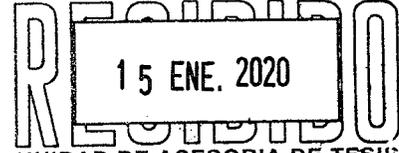
USAC
TRICENTENARIA
 Universidad de San Carlos de Guatemala



Guatemala, 15 de enero de 2020.

Lic. Roberto Freddy Orellana Martínez
 Jefe de la Unidad Asesoría de Tesis
 Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales
 Universidad de San Carlos de Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS
 JURIDICAS Y SOCIALES



UNIDAD DE ASESORIA DE TESIS
 Hora: _____
 Firma: *Damaris*

Estimados Licenciado:

Respetuosamente a usted informo que procedí a revisar la tesis del bachiller **EDNA JULITA SAMAYOA GAITAN**, la cual se titula **IMPORTANCIA DE UTILIZAR LA TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS PARA MAXIMIZAR LA EFICACIA EN LOS PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**.

Le recomendé a la bachiller algunos cambios en la forma, estilo, gramática y redacción de la tesis, por lo que habiendo cumplido con los mismos emito **DICTAMEN FAVORABLE** para que se le otorgue la correspondiente orden de impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

[Signature]
 Licda. Norma Judith Garcia
 Docente Consejero de la Comisión de Estilo





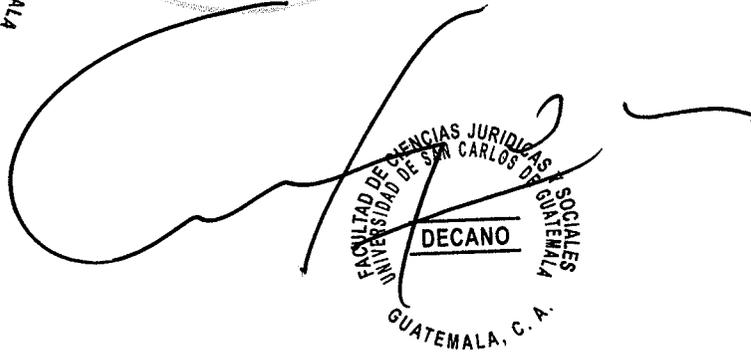
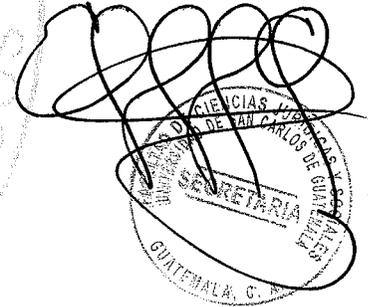
USAC
TRICENTENARIA
 Universidad de San Carlos de Guatemala



Decanatura de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Ciudad de Guatemala, cuatro de octubre de dos mil veintiuno.

Con vista en los dictámenes que anteceden, se autoriza la impresión del trabajo de tesis de la estudiante EDNA JULITA SAMAYOA GAITAN, titulado IMPORTANCIA DE UTILIZAR LA TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS PARA MAXIMIZAR LA EFICACIA EN LOS PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Artículos: 31, 33 y 34 del Normativo para la Elaboración de Tesis de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales y del Examen General Público.

CEHR/JPTR.





DEDICATORIA

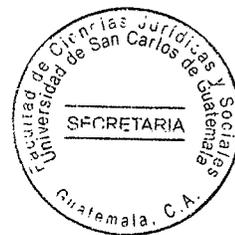
- A DIOS:** Por acompañarme siempre y darme todo lo que Él cree que necesito.
- A MIS PADRES:** Por haber sido el instrumento mediante el cual recibí la vida.
- A TODA MI FAMILIA:** Por su amor, paciencia y por el apoyo incondicional.
- A TODOS MIS AMIGOS
Y AMIGAS:** Gracias por haber compartido conmigo todo el proceso educativo por sus consejos oportunos, el acompañamiento constante.
- A LOS CATEDRÁTICOS (AS):** Que supieron enseñarme y educarme, con bastante esmero y paciencia.
- A:** A la tricentenaria Universidad de San Carlos de Guatemala y, de manera especial, a la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, en agradecimiento por la formación académica y profesional.



PRESENTACIÓN

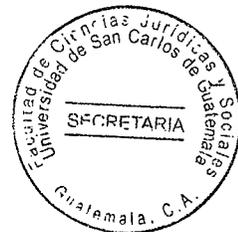
Se realizó una investigación científica cualitativa desde el punto de vista del derecho administrativo, ya que es la rama del derecho que se encarga de la regulación de la administración pública, y establece el ordenamiento jurídico respecto a su organización, servicios y relaciones entre el Estado y los ciudadanos. Se hace un análisis, referente al contrato de tercerización y los fundamentos jurídicos que permitan la aplicabilidad de la tercerización dentro de la administración pública y establecer una cobertura y los efectos jurídicos que conlleva.

El objeto de la tesis fue demostrar que las operaciones de tercerización desembocan en la legitimación de la subcontratación ya que si la intención es acrecentar ganancias, se requiere dotar con instrumentos jurídicos idóneos y suficientes a todos los interesados en implementarla. El lugar de la diligencia es en las diversas instituciones de Gobierno de Guatemala, el Ministerio de Finanzas Públicas. Los sujetos son las empresas mercantiles que prestan los servicios, los diversos órganos administrativos del Estado de Guatemala. El aporte académico señala que es importantes que el Estado hoy en día tiende a externalizar su actividad administrativa de servicios, desde las actividades auxiliares hasta las actividades de la parte central de su propio flujo administrativo. Ahora existen formalidades distintas como la subcontratación, en la cual intervienen tres sujetos: como lo es el Estado de Guatemala; una empresa subcontratista y el trabajador. El tiempo de investigación se realizó del año 2018 a enero del año 2019.



HIPÓTESIS

Se debe establecer la aplicabilidad de la tercerización como una forma de cambios estratégicos para la prestación de servicios que sean eficientes y económicos para el presupuesto del Estado, que determinen parámetros para establecer las diversas formas de licitaciones que realiza el Estado de Guatemala, procediendo de la forma que regula la Ley de Compras y Contrataciones del Estado.



COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La hipótesis formulada al tema de tesis importancia de utilizar la tercerización de servicios para maximizar la eficacia en los procesos de la administración pública, se validó y comprobó al indicar que el Estado tiene la necesidad de encontrar procesos productivos más rentables y competitivos. A esos procesos, en conjunto, se les conoce como externalización, dado que para los sectores interinstitucionales resulta más conveniente contar con elementos técnicos, económicos, materiales, naturales y humanos que, sin contraer demasiadas cargas ni obligaciones legales, garanticen un mayor rendimiento productivo.

Para la comprobación de la hipótesis se utilizaron los métodos: documental y los métodos investigativos fueron los siguientes: analítico, sintético, inductivo y deductivo, que permitieron la comprobación de la hipótesis, toda vez que se logró determinar con ayuda de la información doctrinaria, legislativa, que es importante la tercerización como fenómeno empresarial en Guatemala, en el marco regulatorio puede ser asociado como subcontratación; es un instrumento para la adquisición de recursos humanos retomado del modelo económico norteamericano, pues desde hace décadas las empresas provenientes de los Estados Unidos están optando por relaciones de trabajo más flexibles, a causa de las políticas de expansión económica que ese país promueve en todo el mundo.



ÍNDICE

Introducción.....	i
-------------------	---

CAPÍTULO I

1. La licitación y cotización.....	1
1.1. Antecedentes de la Ley de Contrataciones del Estado.....	2
1.2. Objeto de Ley de Contrataciones del Estado.....	2
1.3. Consideraciones generales.....	3
1.4. Régimen general de contrataciones del Estado.....	4
1.5. Necesidad de estar registrado.....	4
1.6. El Sistema Guatecompras.....	6
1.7. Antecedentes de la licitación.....	7
1.8. Definición de licitación.....	9
1.8.1. Principios de la licitación.....	12
1.9. El proceso de cotización.....	12
1.9.1. Características del proceso de cotización.....	13

CAPÍTULO II

2. La tercerización.....	15
2.1. Generalidades de la forma de aplicar la tercerización.....	17
2.2. Definición de tercerización.....	19
2.3. Antecedentes históricos de la tercerización.....	22
2.4. Naturaleza jurídica de la tercerización.....	24
2.5. La tercerización jurídica.....	26
2.6. Objetivos de la tercerización.....	27
2.7. Situación actual de la tercerización en Guatemala.....	28
2.8. Principios que fundamentan la tercerización.....	31



CAPÍTULO III

3.	El contrato de tercerización.....	35
3.1.	Es un contrato mercantil.....	36
3.2.	Ventajas y desventajas del contrato de tercerización.....	38
3.3.	Naturaleza jurídica del contrato de tercerización.....	39
3.4.	Objetivo del contrato de tercerización.....	42
3.5.	Enfoque laboral en la aplicabilidad del contrato de tercerización.....	44
3.6.	El contrato de tercerización y la relación con otros contratos.....	45
3.6.1.	La tercerización y el contrato de suministro.....	45
3.6.2.	La tercerización y el contrato de compraventa.....	46
3.6.3.	La tercerización y el contrato de servicios profesionales.....	46

CAPÍTULO IV

4.	Estrategias de la aplicabilidad de la tercerización para desarrollarla de manera efectiva.....	49
4.1.	Razones para subcontratar a través del contrato de tercerización.....	51
4.2.	Aspectos importantes en la tercerización.....	52
4.3.	Efectos en la organización institucional a través de la tercerización.....	53
4.4.	Requisitos en la aplicabilidad de la tercerización en el Estado.....	55
4.5.	Contexto económico y político en el que promueve la tercerización.....	56
4.6.	Objetivos de la aplicabilidad de la tercerización.....	59
4.7.	Justificación en la aplicación de la tercerización institucional.....	61
4.8.	En que consiste la externalización de servicios públicos.....	62
	CONCLUSIÓN DISCURSIVA.....	67
	BIBLIOGRAFÍA.....	69



INTRODUCCIÓN

La importancia de utilizar la tercerización de servicios para maximizar la eficacia en los procesos de la administración pública comprende el desarrollo del presente trabajo de tesis, por lo que el Estado guatemalteco, ya sea gobierno municipal o estatal, puede considerar a la tercerización como una forma adecuada de proceder en la relación con los cambios estratégicos y operacionales en los organismos públicos. Podemos decir que los programas de estabilización de la economía, la privatización de empresas estatales, la apertura de la economía y la disminución de la burocracia reflejan intenciones del Estado que pueden tener resultados favorables a través de la tercerización.

Es por ello que se hace el análisis respectivo en cuanto a la aplicabilidad de la tercerización en el sistema económico del país, puesto que lo que se pretende realizar es buscar la forma y la manera de que exista un manejo adecuado del presupuesto del Estado. Por lo que el objetivo general fue establecer una de la solución que se planea de la regulación de la figura de la tercerización, ya que se tendría un marco jurídico donde se pueden establecer parámetros legales de cumplimiento, la forma de rescindir el contrato, ya que es una figura atípica que utiliza dentro del marco legal guatemalteco, por lo que hace necesario su regulación para establecer un mejor funcionamiento.

La hipótesis comprobó que es establecer la aplicabilidad de la tercerización como una forma para proceder en diversos cambios estratégicos para la prestación de servicios que sean eficientes y económicos para el presupuesto del Estado, que determine

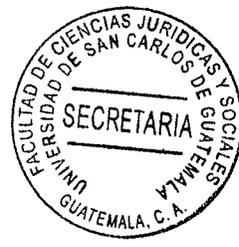


parámetros para establecer las diversas formas de licitaciones que realiza el Estado de Guatemala, procediendo de la forma que regula la ley de Compras y Contrataciones del Estado.

La tesis se desarrolló en cuatro capítulos. El primer capítulo, se refiere a las generalidades legales de la licitación y cotización, antecedentes de la Ley de Contrataciones del Estado, objeto de la Ley de Contrataciones del Estado, el régimen general de contrataciones del Estado; en el segundo, la tercerización, definición de tercerización, antecedentes de la tercerización, naturaleza de la tercerización, y objetivos de la tercerización; en el tercero, el contrato de tercerización, ventajas y desventajas del contrato de tercerización, naturaleza jurídica del contrato de tercerización, objeto del contrato de tercerización, enfoque laboral del contrato de tercerización: en el cuarto, las estrategias de la aplicabilidad de la tercerización para desarrollarla de manera efectiva.

La técnica utilizada fue la documental y los métodos investigativos fueron los siguientes: analítico, sintético, inductivo y deductivo.

De lo anterior se infiere que es importante que el Estado de Guatemala utilice la aplicabilidad de la tercerización, por lo que obtendría eficiencia y celeridad en la prestación de sus servicios pudiendo obtener una mejor cobertura a toda la población, por lo que se cubriría todas las necesidades de la sociedad.



CAPÍTULO I

1. La licitación y cotización

El Decreto 57-92 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Contrataciones del Estado es un ordenamiento jurídico de carácter administrativo, en virtud que regula aspectos relacionados con la administración pública y nace de la necesidad de desarrollar preceptos constitucionales establecidos en nuestra carta magna.

Es por lo anterior, que el origen constitucional de la Ley de Contrataciones del Estado está regulado en el Artículo 118 de la Constitución Política de la República de Guatemala, donde establece que “El régimen económico de la República de Guatemala se funda en principios de justicia social. Es obligación del Estado orientar la economía nacional para lograr la utilización de los recursos naturales y el potencial humano, para incrementar la riqueza y tratar de lograr el pleno empleo y la equitativa distribución del ingreso nacional”. Asimismo, el Artículo 119 establece. “Que es obligación del Estado mantener dentro la política económica, una relación congruente entre el gasto público y la producción nacional”.

En cuanto a la obligación del Estado de orientar la economía nacional, es un principio muy amplio que puede ser aplicado en diferentes ámbitos, pero en lo que se refiere a materia de compras aplica perfectamente, porque el Estado como administrador de los fondos públicos, debe transparentar el gasto público y debe tener un gasto congruente



con los ingresos que percibe, por lo que se ve en la necesidad de desarrollar ordenamiento legal en el que se plasme como se van a utilizar eficientemente los recursos del Estado, dando origen a la Ley de Contrataciones del Estado.

1.1. Antecedentes de la Ley de Contrataciones del Estado

El Decreto 57-92 del Congreso de la República, Ley de Contrataciones del Estado, surge de la necesidad de reformar el Decreto 35-80 del Congreso de la República, Ley de Compras y Contrataciones, ya que al aplicar este último se habían presentado serios problemas y obstáculos en la pronta adquisición de bienes, suministros y contratación de obras de las diferentes entidades que conforman el Sector Público, lo que repercutía en el adecuado ejercicio de sus funciones.

1.2. Objeto de la Ley de Contrataciones del Estado

Es regular todas las compras, ventas y contrataciones de bienes, suministros, obras y servicios que requieran los organismos del Estado, sus entidades descentralizadas y autónomas, unidades ejecutoras, las municipalidades y las empresas públicas estatales o municipales. Su objeto se encuentra definido claramente en las Disposiciones Generales, Artículo 1, de dicha Ley, que establece: "La compra y venta y la contratación de bienes, suministros, obras y servicios que requieran los organismos del Estado, sus entidades descentralizadas y autónomas, unidades ejecutoras, las



municipalidades y las empresas públicas estatales o municipales, se sujetan a la presente Ley y su Reglamento...”

1.3. Consideraciones generales

Es importante resaltar que todo ente administrativo que recibe fondos del Estado tiene la obligatoriedad de aplicar las normas establecidas en la Ley de Contrataciones del Estado. Dichas normas contemplan desde la disponibilidad presupuestaria, que se refiere a disposición de fondos para la ejecución de sus proyectos, así como la programación presupuestaria, regulada en principio por la Constitución Política de la República de Guatemala y la Ley Orgánica del Presupuesto. Aspectos generales que por ser relevantes deben de entrarse a desarrollar.

En lo que se refiere a la disponibilidad presupuestaria, es un aspecto relevante el contar con fondos para la ejecución de una contratación, sin embargo, el Artículo 3 de la Ley de Contrataciones del Estado contempla que puede iniciarse un procedimiento de compra y desarrollarse hasta la fase de la adjudicación definitiva sin contarse con estos fondos.

En cuanto a la programación presupuestaria, es parte fundamental de las contrataciones, que las entidades antes del inicio de cada período fiscal contemplen sus necesidades de bienes y suministros para ese período. Asimismo, al observarse esta disposición no se contravienen prohibiciones reguladas en la ley como lo es el



fraccionamiento de compras, que es dividir una negociación en partes con el objeto de evadir una licitación o cotización, que se da precisamente por la falta de programación, al hacer compras directas constantes de un mismo bien o suministro, que sobrepasen los montos establecidos para la cotización o licitación. Las anteriores consideraciones son de suma importancia, porque de la observancia de las mismas, parte el éxito del debido manejo de los fondos públicos.

1.4. Régimen general de contrataciones del Estado

El régimen jurídico aplicable a los contratos que celebran las entidades del sector público así como aquellos otros entes que no comparten dicha naturaleza, pero que reciben y administran fondos estatales, es el contenido en la Ley de Contrataciones del Estado. Este estatuto jurídico previsto para las adquisiciones que realicen las entidades anteriormente relacionadas, se estructura en torno a una serie de actores cuyas funciones es importante conocer, a efecto de poder comprender la mecánica de la contratación estatal.

1.5. Necesidad de estar registrado

La Ley de Contrataciones del Estado contempla tres registros, como lo son: el registro de precalificados de obras, registro de precalificados de consultores y el registro de proveedores del Estado, en los cuales tienen que estar inscritas las personas individuales y jurídicas que deseen ser proveedoras del Estado, dependiendo la



especialidad. A continuación, se analizarán brevemente cada uno de ellos. El registro de precalificados de obras, se encuentra adscrito al Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda, en este registro se encuentran registrados todos los contratistas de obras públicas de acuerdo a su especialidad en la rama de construcción y capacidad financiera.

El registro de precalificados de consultores, se encuentra a cargo de la Secretaría General de Planificación y Programación de la Presidencia y está integrado por todas aquellas personas individuales y jurídicas que prestan servicios de consultoría a todas las entidades del Estado. “Además de los registros anteriores, está el registro de proveedores del Estado, que se encuentra a cargo del Ministerio de Finanzas Públicas, en el cual obligatoriamente deben inscribirse todas las personas individuales o jurídicas que desean realizar contrataciones con las entidades del Estado”.¹

Dicho registro empezó a funcionar a partir de septiembre del año 2004 y se encuentra regulado por el Artículo 73 de la Ley de Contrataciones del Estado y Artículo 54 bis de su Reglamento por medio del cual se reformó el mismo en el sentido que en la actualidad opera dentro del Sistema de Información de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, denominado: Guatecompras. Una de las funciones de este registro es la inhabilitación de los proveedores morosos del Estado o que infrinjan algunas de las disposiciones estipuladas en el Artículo 54 bis del Reglamento, de acuerdo al procedimiento señalado en el mismo.

¹ Valle Figueiredo, Lucia. *Licitación y administración indirecta*. Pág. 134



1.6. El sistema Guatecompras

Es un sistema electrónico de Información de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, que funciona bajo el dominio www.guatecompras.gt. "Guatecompras es un mercado electrónico que funciona desde octubre de 2003, en el cual las entidades del Estado deben publicar todo proceso de venta, compra y contratación de bienes, suministros, obras y servicios, lo que permite visualizar desde una dirección de internet, que institución pública, a través de qué procedimiento, en qué momento y lugar se está realizando un proceso de adquisición, así como el precio y el proveedor con quien se está contratando".²

También sirve para transparentar los procesos de compra y obtener mejores ofertas gracias a la competencia que genera. Al respecto, el Artículo 4 Bis del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, establece: Artículo 4 Bis. Adicionado en el Artículo 1 del Acuerdo Gubernativo No. 644-2005. Publicado el 21/12/2005 Sistema de Información de Contrataciones y Adquisiciones del Estado.

El Sistema de Información de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, adscrito al Ministerio de Finanzas Públicas, deberá ser utilizado para la publicación de todo proceso de compra, venta y contratación de bienes suministros, obras y servicios que requieran las entidades reguladas en el Artículo 1 de la ley, desde la convocatoria, resolución de impugnaciones si las hubiere, hasta la adjudicación... Al realizar la

² <http://www.guatecompras.gt/Descargas/Informacion/>. (Consultado: 08 de septiembre de 2018)



publicación en Guatecompras, el sistema automáticamente le asigna un número, denominado Número de Operación de Guatecompras (NOG). En lo que se refiere al régimen de compra por contrato abierto, el cual será analizado más adelante, existe una nueva versión del sistema Guatecompras, denominado Guatecompras Express, por medio del cual se automatiza en su totalidad la gestión de los contratos abiertos, desde la convocatoria electrónica, la oferta electrónica, las órdenes de compra electrónicas y demás procesos involucrados.

Guatecompras Express, además de promover la transparencia, se enfoca en que las compras sean más rápidas y eficientes, haciendo énfasis en los Contratos Abiertos siendo su lema: La vía rápida para las compras públicas.

1.7. Antecedentes de la licitación

La palabra licitación se deriva de la voz latina *licitatio*, "*Licitatio-Onis*, que significa el ofrecimiento de precio en cualquier venta o mejor venta por alzas, por oferta o venta en subasta".³ En cuanto al origen de la licitación es muy variado, ya que por un lado Rondita señala que licitar en su sentido etimológico es sinónimo de subastar, y este término viene de los árabes, cuando vendían sub-hasta: bajo el asta o la lanza para significar que nada se ocultaba y que nadie podría sospechar o criticar el contrato o negocio.

³ Salva, Vicente. *Diccionario latino-español*. Pág. 476

“El procedimiento de la licitación pública, como medio de celebrar los contratos en que interviene el Estado, fue conocido en el derecho romano”.⁴ Desde las primeras épocas los bienes adquiridos por el Estado, ya sea por conquista, por la condenación criminal de un ciudadano o por el derecho de herencia, se vendían públicamente, a los mejores ofertantes. A este tipo de ventas se le conocía como *Bonorum sectio* o *venditio*.

“Llevaba también el nombre de *subhastatio*, de la lanza, símbolo de la propiedad de los *quiritas*. En el lugar donde iba a verificarse la venta, se plantaba una hasta, arma guerrera y a la vez insignia real”.⁵

De ahí deriva el término subasta con que, en muchos países de lengua castellana se designa al procedimiento de licitación. Más tarde se generalizó el régimen de la venta en asta pública, debiendo verificarse en esas condiciones todas las ventas de bienes fiscales. También se aplicó el procedimiento de la licitación en la contratación de las obras públicas. Y puede afirmarse que tanto en el derecho romano como en los demás sistemas, han sido las obras públicas las que han contribuido a generalizar este instituto de garantías de los intereses del Estado.

Era el censor la autoridad legalmente encargada de las adjudicaciones de obras públicas. La adjudicación se marcaba por tres instituciones esenciales: la fórmula del contrato *lex censoria*, la subasta pública *licitatio*, garantía personal y real *praedialis*. En cuanto a la primera de ellas, resulta que la llamada *lex locationi* o *lex*

⁴ Maynz, Carlos. *Curso de derecho romano*. Pág. 756

⁵ Guillén, José. *Roma, vida y costumbres de los romanos, religión y ejército*. Pág. 419



operis locandi equivalía a nuestro pliego de condiciones, conteniéndose en ella determinación concreta de la obra, forma y momento de los pagos; pero no se determinaba el precio, puesto que éste resultaría de quien ofreciera realizar la obra por cantidad más pequeña *infima prieta*. La *licitatio* era la condición esencial para que la obra se adjudicara y, en general, era obligatorio concederla a quien solicitara cantidad menor. El censor era el encargado de realizar discrecionalmente la adjudicación, pudiendo excluir a las personas que no juzgase idóneas, o que estimara poco honorables o que hubieran dejado incumplidos contratos anteriores.

Posteriormente en la Edad Media, en Roma y luego en casi toda Europa, se empleó la subasta a mata candela o a vela y pregón, pudiéndose recibir ofertas para alguna construcción de importancia mientras ardía una vela. La obra se adjudicaba al oferente de menor precio hasta el momento en que la vela se extinguía. En Francia en el Siglo XVI, hay ordenanzas que prescriben la adjudicación al mejor precio para la ejecución de obras públicas o contratos de suministro. En la práctica, la adjudicación no siempre se realizaba; hubo entonces escándalos de corrupción, por el hecho de celebrarse contratos sin adjudicación.”⁶

1.8. Definición de licitación

Se entiende por subasta “el contrato hecho con concurrencia y con el fin de obtener concurrentes en provecho de la parte que ha de proceder a la adjudicación, mediante

⁶ Maynz. **Op. Cit.** Pág. 756



las condiciones más ventajosas, o en términos más breves: contrato celebrado con publicidad y concurrencia”.⁷ La tratadista Lucía Valle establece que licitación es el procedimiento administrativo por medio del cual la administración selecciona a sus proveedores o contratistas, para obras o servicios, o finalmente enajena bienes.”⁸

La licitación, desde el punto de vista del derecho administrativo, es considerada como un procedimiento administrativo por el cual la administración pública elige como contratante a la persona, física o jurídica, que le ofrece las condiciones más convenientes para el Estado.

Finalmente, la definición más completa es la que establece Fermín Abella Las, en la cual aduce que “La licitación es un procedimiento relativo al modo de celebrarse determinados contratos, cuya finalidad es la determinación de la persona que ofrece a la administración condiciones más ventajosas; consiste en una invitación a los interesados para que, sujetándose a las bases preparadas pliego de condiciones, formulen propuestas, de las cuales la administración selecciona y acepta la más ventajosa adjudicación, con lo que el contrato queda perfeccionado; y todo el procedimiento se inspira, para alcanzar la finalidad buscada, en estos dos principios: igualdad de todos los licitantes ante la Administración y cumplimiento estricto de las cláusulas del pliego de condiciones”.⁹ De los anteriores conceptos se puede concluir que la licitación tiene las siguientes características:

⁷ Abella, Fermín. **Tratado de derechos administrativo español**. Pág. 1029

⁸ Valle Figueiredo. **Op. Cit.** Pág. 134

⁹ Abella. **Op. Cit.** Pág. 1030



- a) Es un procedimiento, en virtud de que comprende una serie de actos regulados por las normas administrativas.

- b) Dicho procedimiento tiene como objetivo seleccionar a la persona, física o jurídica, con la cual la administración pública celebrará un contrato determinado.

- c) La selección se realiza sobre quien haya ofrecido las condiciones más ventajosas, para la administración pública.

Por consiguiente, el hecho de que la licitación tenga como objetivo seleccionar al licitador que haya ofrecido las condiciones más convenientes para la administración, el precio más bajo no siempre representara las condiciones más ventajosas, ya que en muchas ocasiones tal situación puede ocasionar innumerables problemas para la administración pública y esencialmente a la economía nacional.



1.8.1. Principios de la licitación

La licitación y cotización pública, como institución de derecho administrativo tienen diversos principios; aún la doctrina no se ha puesto de acuerdo sobre la cantidad y calidad de los mismos. Así, por ejemplo, Zanella, dice que “los principios de la licitación y cotización pública son: igualdad, legalidad, impersonalidad, moralidad y probidad, publicidad, vinculación con el instrumento convocatorio, juzgamiento objetivo, adjudicación compulsoria y de amplia defensa”.¹⁰

Independientemente de lo que pueda señalar la doctrina, sobre los principios reguladores de la licitación y cotización pública, los fundamentales que la rigen son:

- a) La publicidad
- b) La igualdad
- c) La competencia o concurrencia
- d) La moralidad administrativa

1.9. El proceso de cotización

Al proceso de cotización se le conoce como licitación privada; Su base legal se encuentra siempre en el Decreto número 57-92 del Congreso de la República, Ley de Contrataciones del Estado, a partir del Artículo 38 y en el Acuerdo Gubernativo 1056-

¹⁰ Zanella Di Prieto, María Sylvia. **Derecho administrativo**. Pág. 257.

92, reglamento de la mencionada Ley, en el Artículo 14. Es de hacer notar que para este proceso rigen supletoriamente algunas etapas del proceso de licitación pública, de acuerdo a lo señalado por el Artículo 42 de la ley citada. Hasta antes que existiera el sistema de Guatecompras, el proceso de cotización se realizaba de forma limitada, es decir, las instituciones públicas escogían un número determinado de empresas y les formulaban invitación para que éstas participaran en el proceso, de esa cuenta en la doctrina se le define como: “La Licitación Privada es aquella Licitación que se caracteriza por el hecho de que el número de los oferentes está restringido, por la circunstancia de que sólo pueden formular ofertas en ella aquellas personas, físicas o jurídicas, que hayan sido invitadas al efecto por la Administración pública”.¹¹

El proceso de cotización, era un proceso restringido, en el que se invitaba a ciertas empresas, pero, al publicarse los eventos de contrataciones públicas a través del internet, por el sistema recién mencionado, éste proceso se torna público, donde pueden ofertar todas las empresas que así lo deseen y que llenen los requisitos solicitados en las bases.

1.9.1. Características del proceso de cotización

a) es un proceso público; como ya indicamos, al ser divulgado a través del sistema de información de contrataciones y adquisiciones del Estado de Guatemala, Guatecompras, este proceso se convierte en público, porque su desarrollo puede ser

¹¹ Escola, Héctor Jorge. **Compendio de derecho administrativo**. Pág. 663



monitoreado por quienes tengan interés en hacerlo, desde el mismo ente fiscalizador hasta la sociedad en general.

- b) es de carácter general: pues en él, pueden intervenir todas las personas individuales o jurídicas que deseen hacerlo, sin ninguna restricción o limitación más que las establecidas en las bases de cotización.
- c) es un proceso de cuantía determinada: porque la Ley señala los montos o valores de dinero, dentro del cual se debe realizar el proceso de cotización.

Es importante conocer las características del proceso de cotización ya que son las bases por medio del cual, se debe de llevar a cabo cada uno de los pasos del proceso de cotización, ya que se deben de respetar y cumplir cada uno de las fases desde la solicitud y publicación hasta la adquisición por parte del Estado en el producto o servicio contratado.



CAPÍTULO II

2. La tercerización

La tercerización es la tendencia utilizada cada vez con mayor frecuencia por las empresas, que consiste en delegar a otras empresas, la ejecución de una serie de servicios materiales e inmateriales, que anteriormente asumía directamente a través de sus propios empleados. Se busca básicamente que la empresa se concentre en su objeto principal dejando a otras empresas especializadas una serie de labores por las cuales se estaba perdiendo agilidad y productividad.

“Ello implica un diagnóstico a fondo de la situación de la empresa; exige tener o implantar un sistema de medición confiable para lograr una visión acertada, y dentro de este análisis encontrar qué áreas están siendo improductivas en sí mismas o hacen improductiva la empresa. Una vez hecho este diagnóstico, se tomará la decisión de cuales actividades seguirán siendo asumidas directamente por la empresa y cuáles serán contratadas externamente”.¹²

Brian Rothery en el libro *Outsourcing* explica el significado de la tercerización, diciendo que a la primera le corresponde: “la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía’ y que a la segunda le corresponde la definición de ‘servicio exterior a la compañía y que actúa

¹² Pérez Cáceres, José Raúl. *Outsourcing una alternativa de expansión*. Pág. 44

como una extensión de los negocios de la misma pero que es responsable de su propia administración”.¹³ Una de las consecuencias del auge de esta tendencia de la administración moderna de contratar externamente, es la reducción de los empleados directos o de nómina de las empresas al entregar servicios o actividades asumidos anteriormente por ellas.

Los altos costos laborales aunados a la disminución de la productividad de empresas que otrora fueran exitosas, han hecho, en opinión de muchos, que los empresarios y en algunas instituciones del Estado hayan empezado a utilizar esta opción que ha demostrado éxito en los Estados Unidos y en algunos países de Europa. La implementación de la tercerización según los especialistas del tema, logra que a mediano plazo, los costos se reduzcan ya que los generados por las innovaciones tecnológicas en las áreas que han sido contratadas externamente serán asumidos por el contratista.

Sin embargo, esto anticipa desde ahora la necesidad de elaborar un contrato con un buen nivel de flexibilidad que permita irse adaptando a las necesidades cambiantes del mercado y de la nueva tecnología. Una de las dificultades de la tercerización, es lograr que la empresa identifique entre sus actividades aquella que la hace exitosa y que la hace ganar mayor espacio en el mercado, es decir aquella actividad que le genera una ventaja comparativa importante.

¹³ El *outsourcing* o la tercerización. Pág. 4



2.1. Generalidades de la forma de aplicar la tercerización

La tercerización es un conocimiento que viene desde hace mucho tiempo, inicios de la era moderna y por lo tanto no se puede decir que está en la moda realizarlo, por el contrario, es una práctica que lleva muchos años permitiendo a las empresas ampliar sus resultados.

Este concepto no es nuevo, ya que muchas compañías competitivas, fueran grandes o pequeñas, lo realizaban como una estrategia de negocios lo cual hizo que el mundo empezara a ver cómo era más conveniente entregar ciertos procesos a terceros, que hacerlos la misma empresa, y es que el caso más relevante se da cuando Eastman Kodak Company KODAK cedió a *International Business Machines Corporation* IBM su centro de data y sistemas de telecomunicaciones. Al inicio de la era post-industrial se inicia la competencia en los servicios globales dando así un enfoque diferente a lo que es hoy en día las grandes industrias

Por los años cincuenta, las compañías trataron de concentrar en sí mismas la mayor cuantía posible de labores, para no tener que depender de los proveedores. Sin embargo, esta táctica que en inicio resultara efectiva, fue haciéndose obsoleta con el avance de la tecnología, “ya que nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las dependencias especializadas en un área, además, su capacidad de servicio para conducir la estrategia de crecimiento era insuficiente lo cual hizo que la tercerización pasara de ser



meramente táctico a convertirse en un enfoque estratégico”.¹⁴ La concepción de tercerización empieza a tomar importancia en los 70's enfocado inicialmente hacia las áreas de información tecnológica en las compañías. También es de este período muy común la contratación con terceros de los servicios de asesoría. A medida que transcurrían los años setenta se hace necesario para quienes no mantienen recursos de petróleo, reducir costos y esto los hizo buscar quienes produjeran bienes requeridos por las empresas, a quienes los produjeran más barato. La tercerización es un término creado en 1980 para representar la creciente tendencia de grandes compañías que estaban trasladando sus sistemas de información a proveedores.

Pero fue durante los 80"s cuando una corriente en la subcontratación empezó a tomar fuerza: La flexibilidad. “Esta teoría, originada en Inglaterra, planteaba la opción de contratar servicios externos para algunos procesos de producción y fue así el auge que cuando las empresas descubrieron que ciertas áreas era mejor dejarlas para otros, que si poseían más habilidad, conocimiento, experiencia, creatividad y capacidad económica las realizaran, empezaron a tener óptimos resultados porque se concentraron en hacer lo que era importante para el negocio. En la década de los 90"s, la corriente organizacional ha cambiado hacia la reubicación de recursos y servicios que permitan la maximización y especialización de los negocios. Ahora las empresas parten de un análisis de su visión, de su misión, de su cadena de valor y de cuáles deben ser sus procesos *CORE* y cuales se pueden subcontratar”.¹⁵

¹⁴ Pérez Cáceres, José Raúl. *Op. Cit.* Pág. 44

¹⁵ *Ibíd.* Pág. 4



Es así como en un contexto de globalización de servicios, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal, por ello la tercerización ofrece una solución óptima. Hoy en día, la tercerización en los procesos de nómina es una de las estrategias de negocios más apetecidas para ser utilizadas en el mundo. Este fenómeno de negocios ha generado nuevos empleos para muchos países lo cual hizo que se convirtiera en una fuerza sustancial en el mercado. No fue sino hasta la entrada del nuevo siglo que finalmente se tercerizaron este tipo de procesos y ahora hay cabida para una fuerza laboral que puede generar reportes de actividades, reportes semanales de actualización, todos ellos en respuesta a las especificaciones de un mercado en continua evolución.

La tercerización se constituye, por lo tanto, en la contratación que el Estado de Guatemala podría realizar y hace con otra empresa tercera para que desarrolle algunas actividades que hacen parte de las tareas empresariales. Esta alternativa se presenta como respuesta a las exigencias de un mundo globalizado donde demanda establecer ventajas competitivas y agregar el máximo valor a sus clientes. Para ello, las empresas se enfocan a decisiones estratégicas, delegando procesos y actividades que no les resultan eficientes llevarlas por sí solas.

2.2. Definición de la tercerización

La tercerización se puede definir de la siguiente manera: "Significa fuente externa. Su interpretación es la de realizar funciones y actividades con recursos externos a la



empresa. Es decir, subcontratar de terceros funciones o servicios en lugar de ejecutarlos con personal propio de la empresa; lo cual, disminuye el número de personal con el propósito de reducir costos y ser más competitivos en los precios de los productos o servicios”.¹⁶

La competencia global, los cambios en las economías, la apertura al libre comercio, etc., ha propiciado que existan reacciones en muchos sentidos, las empresas buscan quien puede realizar parte de sus procesos con recursos externos y centran su atención en los aspectos medulares y sustantivos de sus productos o servicios, por lo tanto, algunas actividades y funciones no prioritarias son encomendadas a terceros. “la tercerización es el uso estratégico de profesionales externos para realizar actividades que den valor agregado a los productos y/o servicios de una empresa o para realizar aquellas actividades que, por falta de competencia, sus profesionales dependientes no pueden realizar”.¹⁷

En su término más amplio el *outsourcing* se define como una cesión completa de la gestión, pudiendo incluir al personal, al equipo físico y lógico que pudiera existir en el momento de la realización del contrato, de modo que todas o parte de las tareas de la organización pasan a ser efectuadas por la empresa contratista. “La tercerización son servicios externos profesionales que prestan distintas empresas a otras, entre ellas: Alimentación al personal, limpieza, mantenimiento y actividades más complejas como: servicios de tecnología, asesoría fiscal y legal, manufactura especializada, auditoría

¹⁶ Bridger, David. *Business process outsourcing*. Pág. 77

¹⁷ Brian Rothery, Iam. *Outsourcing/tercerización*. Pág. 98



interna, administración de recursos humanos, etc”.¹⁸ La tercerización realmente significa encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios. Significa utilizar el conocimiento, la experiencia y la creatividad de nuevos proveedores a los que anteriormente no se recurría.

La traducción literal de esta palabra no transmite exactamente lo que se quiere proyectar, por lo que tercerización se podría decir que significa origen de afuera, no nos transmite una idea concreta de algo en especial, sin embargo, es un valor entendido y aceptado como: Los servicios externos que en una empresa requiere, para completar las funciones administrativas, o de determinadas tareas técnicas que esta no puede realizar de manera interna por múltiples razones, y la mayoría de las veces, son de carácter económico. El autor William menciona que: “Mientras un empleado temporal puede ser contratado para un trabajo determinado, en otros casos la empresa prefiere inclinarse por la contratación de servicios externos, ampliando así el conjunto de servicios recibidos por una empresa llamada de tercerización”.¹⁹

Esto en general se debe a que las empresas externas están especializadas en el servicio que ofrecen, además que cuentan con la experiencia de haber asesorado a numerosas organizaciones, lo que les da un estatus de expertos, que les confiere un alto nivel de confiabilidad por parte de las empresas que los contratan.

¹⁸ Fernández Navarrete, C. *La problemática del outsourcing*. Pág. 36

¹⁹ Werther, William. *Administración de personal y recursos humanos*. Pág. 156



Subcontratación, también llamado tercerización o externalización, es el proceso económico en el cual una empresa determinada mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas, a una empresa externa, por medio de un contrato.

Esto se da especialmente en el caso de la subcontratación de empresas especializadas. Para ello, pueden contratar sólo al personal, en cuyo caso los recursos los aportará el cliente (instalaciones, hardware y software), o contratar tanto el personal como los recursos.

2.3. Antecedentes históricos de la tercerización

La tercerización es una práctica que data del inicio de la era moderna. Este concepto no es nuevo, ya que muchas compañías competitivas lo realizan como una estrategia de negocio. Delegar responsabilidades y compromisos que no son inherentes a la esencia del negocio ha sido una constante en las organizaciones. En el comienzo de la era post-industrial se inicia la competencia en los mercados globales, y es entonces cuando las empresas deciden que otros asuman responsabilidades, porque no parecía suficiente su capacidad de servicios para acompañar las estrategias de crecimiento.

La tercerización se inició en los sistemas de información al principio de los años 60 cuando las compañías comenzaron a contratar a terceros para que les procesaran sus datos. Ejecutivos y gerentes vieron su crecimiento rápido en el sitio de trabajo y se dieron cuenta que la tecnología era cambiante, lo cual hacía que los costos crecieran,



así la tercerización tomó significados diferentes y abrió nuevas posibilidades, las cuales comenzaron sólo con contratos de sistemas que constitúan sólo una porción pequeña del presupuesto.

Con la evolución de la técnica de la tercerización, muchos proveedores de servicios, se asociaron formando consorcios que vendían sus servicios de calidad a toda clase de industrias que, aunque a veces, no eran de menores costos, sus servicios, eran tan innovadores, que muchos empresarios contrataron la tercerización para la mayoría de actividades complejas y no complejas que se desarrollaban dentro de su organización, y que, a su juicio no necesitaban personal permanente.

Los proveedores de servicios también han evolucionado, los servicios cada vez los prestan con mayor calidad, tanto así, que en empresas de Estados Unidos y Europa, actualmente, se realiza la tercerización en funciones importantes con las siguientes características: Demostrar el cambio dentro de la organización, haciendo las actividades con base en estrictos estándares de calidad, y dando valor agregado al departamento o área en donde las realizan, ayudando a sus clientes a obtener una combinación de menores costos de operación, asesorándolos en la implementación de opciones de mayor productividad, e induciéndolos a enfocarse en operaciones primarias de sus negocios, permitiendo que personal externo, se ocupe de las actividades, que siendo necesarias, requieren alguna especialización y no agregan mucho valor a su producto terminado como tal.



En América Latina, está tomando más auge teniendo variaciones en cada país. En Guatemala esta tendencia crece debido a sus varias ventajas. La subcontratación presenta varias modalidades, las cuales pueden ser clasificadas por el tipo de ventajas que ofrecen a las empresas, el producto o servicio que se brindan y el tipo de contrato efectuado.

Por lo que la tercerización, subcontratar, ampliar la empresa sin delegar autoridad. Con estos nombres también se conoce una mejor manera de presentar la reingeniería o alcanzar excelentes resultados mediante una especial atención a los clientes o teniendo una óptima relación con los proveedores. Haciendo lo que se sabe hacer y contratando con terceros lo que no es de la esencia del negocio es la finalidad de la tercerización.

Cuando las empresas descubrieron que ciertas áreas eran mejor dejarlas para otros, que si poseían más habilidad, conocimiento, experiencia, creatividad, capacidad económica, empezaron a tener óptimos resultados porque se concentraron en hacer lo que era importante para el negocio.

2.4. Naturaleza jurídica de la tercerización

Para evidenciar la naturaleza jurídica de la tercerización o subcontratación, se tiene que analizar, en primer lugar, que se trata de un tema de actualidad en el que el objetivo principal de una empresa es la reducción de gastos directos, basados en la subcontratación de servicios que no afectan la actividad principal de la empresa.



Entonces, tiene que ver con las formas novedosas de contratación de personal. Se conceptualiza entonces, como una mega tendencia del sector privado, para eficientizar los servicios que presta a través de descongestionar gastos generados del manejo de personal, pasivo laboral. La tercerización es una modalidad de gestión empresarial, una herramienta que aplica los procesos de reingeniería, un mecanismo desarrollado por la práctica mercantil y empresarial encaminada al logro de determinados objetivos de largo alcance. Por otro lado, es una forma de contratación de los patronos de carácter externo, con el fin de reducir costos de la empresa y evitar las consecuencias que genera el manejo de personal, el pasivo laboral, etc.

Es de hacer notar que mediante este mecanismo de contratación de personal la institución se desprende de la gestión de determinadas áreas de gestión o producción; se entiende que este desprendimiento no es absoluto y permanente, pues los plazos de entrega de éstas a las firmas expertas se hacen por un período definido y acotado en el tiempo, a cuyo término perfectamente la institución puede volver a asumir la gestión por sí de esas áreas.

Tampoco hay desprendimiento de parte de la propiedad de la institución, sino más bien de una forma de gestionar parte de la misma. Es un resultado de la planificación estratégica, en donde tambalea la situación de los trabajadores, precisamente por la intervención de varias empresas, varios patronos, varios profesionales.



2.5. La tercerización jurídica

La complejidad de las relaciones humanas, comerciales y jurídicas en que se ve sumida la vida de toda empresa lleva a ésta a enfrentarse diariamente a una serie de problemas y situaciones que exceden de la mera gestión comercial o profesional. Por tanto, se hace imprescindible contar con un asesoramiento integral que reúna profesionales especializados en las distintas materias. La tercerización ofrece el más adecuado y eficaz servicio a los usuarios, en el área jurídica, dando cobertura en:

- a) Redacción y revisión de contratos firmados entre el cliente y terceras personas compraventa, arrendamientos, adquisiciones y transmisiones en general.
- b) Preparación de actas y redacciones de acuerdos a adoptar por la Junta General o el Consejo Administrativos de la empresa, incluidos todos los asuntos jurídicos relacionados con la preparación de las cuentas anuales.
- c) Concesión y renovación de poderes a abogados y apoderados de la empresa.
- d) Gestión extrajudicial de impagos y reclamación judicial una vez agotada cualquier posible vía de diálogo o acuerdo extrajudicial.



e) Actuación frente a instituciones públicas y elaboraciones de documentos de interposición: recursos, requerimientos, etc., como su coordinación. La complejidad de las relaciones externas de la empresa exige una respuesta jurídica y legal.

Por lo que la tercerización jurídica de lo antes mencionado, consiste en delegar funciones o bien la prestación de servicios a terceros, logrando así la eficiencia en la prestación de los servicios, ya que en diversas ocasiones la entidad no puede prestar el servicio de la forma que debe de prestarse y se ven en la necesidad de delegar la prestación de los servicios a terceras personas, que si tienen la capacidad para prestar un servicio de mejor calidad.

2.6. Objetivos de la tercerización

Los principales objetivos que se pueden lograr con este tipo de contrataciones de tercerización en su aplicabilidad son:

- a) Eliminación de riesgos por obsolescencia tecnológica del contratante.
- b) Concentración en la actividad principal de la organización.
- c) Optimización y reducción de los costos.
- d) Estándares de desempeño.



- e) Las condiciones en caso de cancelación del contrato.
- f) Derechos de propiedad sobre el servicio prestado.
- g) Confidencialidad del trabajo realizado.
- h) Ajustes de precio dependientes de la inflación.
- i) Beneficios para cambios tecnológicos.

Como se mencionó anteriormente la tercerización lo que busca es que se mejore el servicio, y tenga una mejor cobertura, para lo cual se menciona que existe una eliminación de riesgos en la utilización de equipo obsoleto por parte de la institución, mientras que la entidad que prestara el servicio si cuenta con el equipo y la tecnología para prestarlo de mejor manera, concentrando así la actividad en una sola entidad, disminuyendo costos en el pago de personal, y lo más importante la confidencialidad que se guarda con la entidad contratada para la prestación del servicio.

2.7. Situación actual de la tercerización en Guatemala

A partir de los años sesenta, las actividades de las empresas guatemaltecas y sus servicios iniciaron a evolucionar presionados por la competencia a nivel centroamericano, a través de lo que llamaron Mercado Común Centroamericano.



“Durante la década de los años ochenta, la competencia era tan grande que las empresas iniciaron a implementar la llamada Calidad Total, que significa, lograr la competitividad no solamente a los productos sino también en todas las funciones de la empresa”.²⁰ A mediados y finales de la década de los años ochenta, se presentó el auge de la Reingeniería, lo cual significa empezar de nuevo, es aquí donde los empresarios con visión altamente profesional iniciaron la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos, para alcanzar mejoras espectaculares, medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como: Bajos costos, excelente calidad, mejor servicio y mayor rapidez.

A principios de la década, las empresas pequeñas, que no estaban actualizadas, iniciaron a desaparecer por la mala calidad de su producto y por la poca capacidad profesional de sus empleados, como resultado de eso, apareció la técnica llamada *Benchmarking*, por medio de la cual, las empresas medianas y pequeñas, iniciaron a implementar algunos procesos de calidad de las empresas líderes.

A mediados de la década, los propietarios o directivos en muchas empresas, observaron que el fin primordial de toda empresa, era darle una buena atención al cliente y para ello, era necesario evaluar, cuáles de los departamentos de su empresa le daban valor agregado al producto que producían y/o vendían y a los servicios de cada departamento, que contribuían de una forma profesional, a mejorar los estándares de calidad de la empresa.

²⁰ Werther. **Op. Cit.** Pág. 156



Es aquí, donde los directivos visionistas de algunas empresas, decidieron que todos aquellos departamentos o áreas de la empresa que les prestaban servicios deficientes debían ser llevados a cabo por personas externas con experiencia en esos servicios, a esto le llamaron la tercerización.

Sin embargo, en Guatemala, muchos empresarios que aún tienen tabú y no han querido ingresar a la innovación, talvez por una mala asesoría de sus ejecutivos, han formado empresas verticales que han dado en llamar corporaciones, donde cada actividad de la corporación, desarrollada por una empresa del grupo, ejemplo: Corte, ensamble y empaque lo lleva a cabo la empresa A, almacenamiento llevado a cabo por la empresa B, distribución llevada a cabo por la empresa C, importación y exportación llevada a cabo por la empresa D, auditoria interna llevada a cabo por empresa E, organización y métodos llevada a cabo por la empresa F, diseño e implementación de programas llevada a cabo por empresa G, etc. Este grupo de empresas, por hacer el proceso completo entre ellas mismas, se les puede llamar empresas de organización vertical hacia arriba y hacia abajo "*inhousing*".

Para efectos de análisis, algunos profesionales confunden el término de la tercerización, describiéndolo simplemente como los servicios prestados por otra institución, aunque sea de la misma corporación. Analizando esa afirmación, se puede concluir que, aunque sea un grupo de empresas, cuando se hable de tercerización, son servicios de terceros o sea personas que no tiene ninguna relación con la administración, sus servicios, deben dar valor agregado a la actividad que están



realizando o al departamento de la institución que están asesorando, y en su mayoría, el personal interno que presta los servicios en una corporación, son personas no actualizadas a lo que exigen los estándares profesionales. Como dice Richard Smith, esos servicios no son *Outsourcing* porque la nota predominante para que se practique esta técnica es el cambio.

La decisión de estructurar la institución verticalmente *Inhousing*, o contratar a terceras personas para realizar trabajos especiales tercerización, depende: Del volumen de operaciones de la institución, la visión innovadora de sus directivos, la cantidad de proveedores que ofrecen el servicio deseado y la calidad de esos servicios. “Con la presión que los empresarios han tenido en los últimos años, producto de la competencia de los mercados y el proceso de globalización, se han visto en la obligación de reducir costos y aumentar la eficiencia de sus productos y servicios. Esto ha dado como resultado, que muchos empresarios hayan tomado la decisión de contratar externamente parte de sus actividades que anteriormente realizaba personal dependiente, y poder concentrarse en realizar las actividades claves de la misma”.²¹

2.8. Principios que fundamentan la tercerización

Los principios constituyen las directrices sobre las cuales se cimenta la institución de la tercerización. Dentro de los principios que se pueden considerar respecto a los dos

²¹ Gómez Cueto, José Antonio. *Implantación de la tercerización como herramienta estrategia poderosa*. Pág. 102



enfoques que se han venido desarrollando respecto a la naturaleza jurídica de esta institución, se encuentran:

- a) La subcontratación, o bien la tercerización como su nombre lo indica, constituye una forma novedosa de contratación laboral
- b) Su funcionamiento en relación a los y las trabajadoras, debe concretarse dentro del marco jurídico laboral.
- c) Se trata también de acuerdos y de intervención de empresas, por ello, existen contratos de naturaleza mercantil o bien pueden surgir convenios de prestación de servicios.
- d) Se ha denominado en el derecho laboral como la externalización o tercerización, que consiste básicamente en una modalidad de gestión o de gerenciamiento; mediante la cual se decide encargar a proveedores externos aquellas actividades que no son la columna vertebral de un negocio. Estos terceros expertos son llamados a hacerse.
- e) El término no significa más que sacar fuera de la compañía todas las aplicaciones y sistemas corporativos que se deseen para que sean gestionados por especialistas externos, los cuales pueden actuar bajo dos modalidades: ya involucrarse en los



objetivos como un socio, ya subcontratando una función menos compleja que no requiere vinculación.

- f) La tercerización consiste, entonces, en contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para el negocio, a un proveedor más especializado, lo que lo diferencia sustancialmente de la simple contratación de servicios a terceros.
- g) Esta última persigue obtener de un tercero un servicio material o inmaterial específico, necesario para el cumplimiento de sus fines, pero en ningún momento la empresa se desprende de un área de gestión.

De estos principios mencionados se puede establecer que son la base para llevar a cabo cualquier procedimiento de tercerización, puesto que son la fuente principal dictando los parámetros de celeridad, y obtener así el cumplimiento de forma eficiente la prestación de un servicio, ya que se está delegando las funciones que un principal tendría que llevar a cabo.





CAPÍTULO III

3. El contrato de tercerización

El autor Daniel Echaiz Moreno manifiesta que “escasas son las definiciones del contrato de tercerización, aunque sí es numerosa la bibliografía que resalta su utilidad como herramienta de gestión administrativa. La definición contenida en la Circular de la Comisión Federal de Bancos de Suiza sobre la *externalisation d’activités*, donde define la tercerización en los siguientes términos: una empresa practica un *outsourcing* externalización de actividades en el sentido de la presente circular, cuando encarga a otra empresa delegataria asegurar, de manera independiente y duradera, una prestación de servicios esencial para la actividad de la empresa”.²²

El contrato de tercerización “es aquel acuerdo de voluntades mediante una empresa cliente encarga al tercero la prestación de servicios especializados, en forma autónoma y duradera, que le permitirán la realización de su *core business*”.²³ De acuerdo con Echaiz Moreno, en el contrato de *outsourcing* solo intervienen dos partes:

- 1) Por un lado, la empresa que contrata la tercerización; en este caso adscribimos a la denominación que le otorga la doctrina uruguaya, esto es, empresa cliente que, en términos generales, es la que decide cuál es la actividad que se delegará a la empresa de tercerización.

²² *Circulaire de la commission fédérale des banques: Externalisation d’Activités (tercerización)*. Pág. 67

²³ *Ibíd.* Pág. 67



- 2) Por otro lado, el tercero, que será a quien se le delega el *core business*, esto es, tarea de realizar la actividad de la empresa cliente, porque cuenta con la experiencia del negocio.

3.1. Es un contrato mercantil

Las disposiciones legales sobre contratos serán aplicables a todos los convenios y a otros actos jurídicos, en lo que no se opongan a la naturaleza de éstos o a disposiciones especiales de la ley sobre los mismos. “Que extiende las reglas del contrato a los demás actos jurídicos, unilaterales o bilaterales, diferente es la fórmula adoptada por el código alemán que imita el código brasileño, ya que se destina a las reglas del acto jurídico, como categoría especial, aun cuando ello no implica, de modo alguno, que considere que el contrato tiene otra naturaleza”.²⁴

La etimología de la palabra contrato es una voz semi culta, del *latín contractus*, literalmente contraído, del verbo contrato, ere, originalmente juntar y en la aceptación contraer una deuda, un negocio. Por otra parte, hay que tener presente que el contrato, según la definición legal, no sólo da nacimiento a obligaciones y a derechos de crédito, sino también puede crear o transmitir derechos reales Artículos 1793 y 2014 del Código Civil, como ocurre en el contrato de hipoteca y en el de compraventa. Esta definición de contrato y convenio antes dada supone la del acto jurídico, se define como un acto jurídico plurilateral, que tiene por objeto crear o transmitir derechos y obligaciones

²⁴ García Álvarez, Rafael. *Con la tercerización los costos son variables*. Pág. 65



reales o personales, es un acto jurídico plurilateral, porque en todo contrato hay una manifestación de voluntades que se llama jurídicamente consentimiento, es decir un concurso o acuerdo de dos o más voluntades, como todo acto jurídico, esta manifestación de voluntades tiene o se propone un objeto, que es el caso del contrato, crear o transmitir derechos y obligaciones y el contrato tiene los mismo elementos esenciales que el acto jurídico, que son la manifestación de voluntad animada de la intención de producir efectos de derecho.

El objeto que persigue esta manifestación de voluntad, consiste única y exclusivamente en el contrato de crear o transmitir derechos y obligaciones, el tercer elemento, la norma jurídica ampara la manifestación de voluntad y reconoce los efectos deseados por los contratantes. A su vez el convenio en sentido estricto es un acto jurídico plurilateral que tiene por objeto modificar o extinguir obligaciones y derechos.

Al referirse a los elementos del contrato, se sigue el criterio del Código Civil, se clasifican a los elementos del contrato en esenciales y de validez. Son elementos esenciales; el consentimiento, y de validez, la capacidad, la ausencia de vicios en el consentimiento, la licitud en el objeto, motivo o fin y la forma. Para lo cual el Artículo 1251 del Código Civil establece: El negocio jurídico requiere para su validez: capacidad legal del sujeto que declara su voluntad, consentimiento que no adolezca de vicio y objeto lícito". Siendo importante e cumplimiento de los requisitos de valides para que se lleve a cabo el contrato a celebrar de tercerización, ya que ambas partes se obligan a cumplir con sus respectivas condiciones.



3.2. Ventajas y desventajas del contrato de tercerización

El contrato de tercerización como una estrategia de gestión administrativa, presenta ventajas y desventajas. Entre las primeras están:

- 1) La rebaja de los costos totales de los bienes y servicios adquiridos.
- 2) Responder y adaptarse rápidamente a los cambios del entorno.
- 3) Atención especializada.
- 4) Aplicación del talento y los recursos de la organización en las áreas claves.

Como se mencionó con anterioridad, lo más importante es que el contrato de tercerización permite que la organización se dedique exclusivamente a desarrollar las funciones medulares de su negocio, es decir, que la organización fije todos sus recursos y esfuerzos en el desarrollo de las que han sido definidas como sus competencias esenciales, evitando malgastar dichos recursos y esfuerzos en aquellas actividades que son accesorias o de apoyo a la labor principal de la organización. Entre las desventajas las siguientes:

- 1) Pérdida de Control, al subcontratar actividades, la empresa puede estar perdiendo parte del saber hacer empresarial. Además, puede que esté generando una excesiva



dependencia entre ambas partes, así como, al traspasar información confidencial al subcontratista, se corre el riesgo de que en el futuro este convierta en un competidor más de la empresa.

- 2) Posibles incrementos en costos, al depender del subcontratista, existe la posibilidad de que este pida cada vez mejores condiciones, sobre todo en la realización de aquellas actividades para las que no existan muchos proveedores especializados.
- 3) Variaciones en la calidad: Mediante la subcontratación de actividades se corre el riesgo de que la calidad ofrecida por el subcontratista no sea la esperada y el cliente final se vea afectado como consecuencia de ello.

Son diversas las ventajas o desventajas que se pueden presentar en la utilización de la tercerización, en la prestación de los servicios por parte del Estado, pero lo más importante es cumplir con las garantías y requerimientos de la sociedad, por lo que se deben de establecer nuevos mecanismos que permitan al Estado cumplir con sus fines de una forma rápida y adecuada.

3.3. Naturaleza jurídica del contrato de tercerización

Cuando se quiere precisar la naturaleza jurídica del contrato de tercerización, necesariamente hay que mirar hacia los albores que no son otros que el decaimiento de las grandes empresas que en su momento fueron muy exitosas y el surgimiento de una



nueva teoría en la administración de los negocios para hacerle frente a esta crisis. Investigadores de las teorías de la administración observan que el contrato de tercerización es una herramienta idónea para enderezar el cauce de muchas empresas que de otra manera quizás, habrían sucumbido.

Desde esta óptica el contrato de tercerización nace como herramienta de la administración de los negocios. Lo anterior significa que las empresas o bien el Estado con la finalidad de ser más competitivas contratan algunas actividades con otras empresas para dedicarse a lo que más saben hacer, para el autor dice “que la necesidad de ser competitivos obligó a desprenderse de muchas de las áreas a exclusivo cargo de las compañías, que optaron por delegarlas a profesionales especializados, siendo ese el momento en que el concepto de tercerización o tercerización se impuso en el mundo empresarial”.²⁵

El contrato de tercerización es “la acción de acudir a una agencia exterior para ordenar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía, la cual en definitiva contrata un servicio o producto final sin que tenga responsabilidad alguna en la administración o manejo de la prestación del servicio, la cual actúa con plena autonomía e independencia para atender diversos usuarios”.²⁶

La tercerización como una estrategia de la administración de los negocios, requiere para su materialización un contrato entre la empresa que decide externalizar algunas

²⁵ García Álvarez, Rafael. **Con la tercerización los costos son variables**. Pág. 65

²⁶ Pérez García, Miguel. **Flexibilización laboral y tercerización**. Pág. 91



actividades y la empresa que prestará el servicio. Desde esta óptica la tercerización se convierte en contrato que se circunscribe dentro de la teoría general de los contratos, siéndole aplicado los elementos comunes de toda relación contractual. Al estudiar la teoría general de los contratos, se observa con mucha nitidez que todo contrato independientemente de la materia que trate debe reunir unos elementos esenciales para el nacimiento a la vida jurídica. Esos elementos esenciales también se observan en las relaciones contractuales mediante la figura de la tercerización como contrato.

Entonces no queda duda que la tercerización tiene la categoría de un contrato, lo que se debe y que cobra mucha importancia jurídica, es lo concerniente al tipo de relaciones que surgen entre las partes. En este punto, la doctrina no ha sido unánime en la medida en que para algunos se trata de un contrato comercial; mientras que para otros se rige por las normas del derecho civil y por último quienes piensan que es un contrato laboral. El contrato de tercerización es de tipo comercial por los partes que intervienen en las relaciones que de allí surgen. En el contrato de tercerización siempre está presente una empresa que contrata los servicios de algunas actividades que antes realizaba en sus instalaciones y a través de una planta de personal propia. Entonces, al contar con la presencia de una empresa comercial en la celebración del contrato de tercerización encaja dentro de la categoría de un contrato mercantil y no civil.

El avance en los servicios del comercio y de la industria supone una variación de las formas jurídicas tradicionales que se está dando en la práctica con la adopción de mecanismos y contratos, sobre todo en el derecho mercantil, que requieren de un



extenso estudio, análisis social, económico, y jurídico para medir el impacto de tales institutos sobre la economía guatemalteca, sobre la tradición jurídica y sobre los derechos de las personas trabajadoras, que pudieran resultar dañados sí existe una ilimitada autonomía de la voluntad sin que exista regulación del Estado, a pesar de tales postulados es evidente la creciente tendencia de los ejecutivos de hoy en día quienes enfrentan a una gran cantidad de cambios y tendencias sin precedentes.

Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, la necesidad de crecer sin usar más capital, la necesidad de responder a las amenazas y oportunidades de la economía, el envejecimiento de la fuerza laboral, la reducción de costos y batallar por el pensar del consumidor. Parte de estas tendencias actuales es la tercerización que es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un suplidor. Se basa en el desprendimiento de alguna actividad, que no forme parte de las habilidades principales de una organización, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.

3.4. Objetivo del contrato de tercerización

Se da aquí un proceso de subcontratación de la empresa interesada en la tercerización con las demás empresas que le suplen los respectivos servicios, productos o sistemas.



Su objetivo es la reducción de gastos directos, basado en la subcontratación de servicios que no afecten la actividad principal de la empresa o bien del Estado si es utilizado por este. Nació esta figura como un medio para reducir los costos. Actualmente se combina este objetivo con el del crecimiento empresarial y cuando es utilizado por el Estado, el mejoramiento de sus funciones en la prestación de los servicios.

La tercerización más que un contrato de personas o de activos, es un convenio para obtener resultados. Funciona dentro del esquema: máxima ganancia o beneficio, mínimo costo. Esta figura implica el uso estratégico de recursos humanos a la empresa para realizar actividades tradicionalmente afectadas por personal y recursos internos de la empresa. “El carácter económico es la finalidad esencial de la tercerización. Se trata de una herramienta de gestión de las empresas que utilizará en el marco estratégico de su planificación con el objetivo de mejorar la eficiencia no solo bajando costos de sus actividades empresariales. Propiciando, así, la especialización, modernización y un incremento de su competitividad”.²⁷

Este mecanismo negociar significa la contratación de proveedores ajenos a las empresas o al Estado, con experiencia en un campo específico con el fin de que proporcionen a éstas ciertos productos y operaciones. El propósito que se persigue con ello puede ser reducir costos mediante el ahorro al reducir personal o reasignar empleados a tareas más importantes. De este modo los proveedores externos

²⁷ Pedrajas, Abdón. *La externalización de actividades laborales*. Pág. 65



representan un valioso instrumento para el crecimiento de una compañía y para la conservación de su posición competitiva. Permiten a una empresa concentrarse en sus aptitudes esenciales y delegar a compañías externas la realización de actividades para las que estas son especialmente aptas. Otras razones por las que las compañías recurren a proveedores externos son la obtención de acceso a las mejores fuentes en todo el mundo, el compartimiento de riesgos con proveedores, la asignación de capital a factores claves de éxito empresarial, la delegación de funciones difíciles de administrar o sencillamente la incapacidad de ejecutar ciertas tareas.

Se ha dicho que antes de optar por proveedores externos es necesario realizar un estudio de reingeniería de prácticas empresariales. Los resultados de este análisis pueden indicar qué tareas conviene conservar dentro de la compañía y cuáles otras contratar con fuentes externas. Mediante el contrato de tercerización se trata de encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes; o, la prestación de servicios. Por él se transfiere la práctica de la planeación, administración y operación de ciertas funciones a una tercera parte independiente subcontratista.

3.5. Enfoque laboral en la aplicabilidad del contrato de tercerización

Desde el ángulo del derecho de trabajo o laboral, el esquema tradicional de una relación laboral que se gesta al interior de una empresa o bien dentro del Estado entre un patrono y trabajadores, queda desplazado por un sector de actividades laborales



propias de la empresa, cuyos dueños deciden estandarizarlas o sacarlas de dicha empresa para que otras compañías o firmas, las realicen a favor o beneficio de la empresa matriz. Podría ser que se de

1. Parte de los trabajadores de la empresa matriz, fundan una firma para negociar con su antiguo patrono, ya como una empresa distinta, autónoma que pacta mercantilmente. Igualmente, pueden contratar con otros empresarios. Se permuta así la originaria relación laboral entre obreros y patronos, en una relación comercial entre empresarios, para brindar servicios de limpieza, seguridad, lavandería, etc.

3.6. El contrato de tercerización y la relación con otros contratos

El contrato de tercerización es el proceso por el cual una empresa le encarga a otra el desarrollo de un proceso o tarea que no resulta vital para las operaciones de la organización, ya que tiene muchas veces la incapacidad de prestar un servicio de alta calidad y de forma personalizada, y se dé una mayor cobertura a la prestación de los servicios que se otorgan.

3.6.1. La tercerización y el contrato de suministro

El contrato de suministros versa sobre cosas muebles computadoras, autos, tractores, y no sobre servicios. Por su parte, el contrato de tercerización tiene como objeto servicios de limpieza, jardinería, vigilancia, seguridad, lavandería, etc.



3.6.2 La tercerización y el contrato de compraventa

En el contrato de compraventa, el objeto es la cosa sobre la cual recae el consentimiento de las partes, pactados a un precio aceptado la venta es perfecta entre las partes desde que convienen en cosa y precio. La cosa debe ser corporal, existente y determinable, referida a bienes muebles e inmuebles.

3.6.3 La tercerización y el contrato de servicios profesionales

En la administración pública ha tenido larga data la contratación de servicios técnicos y profesionales. Por supuesto que esta clase de contratación, también la puede hacer el sector privado. Consiste en la contratación de técnicos en computación, dibujo, diseño, fotografía, etc. o de profesionales abogado, médico, ingeniero, etc. para que realicen trabajos concretos y específicos, durante un plazo determinado y sin relación jerárquica laboral con la institución o persona que los contrata. Ambas partes negociantes pueden ser personas físicas o jurídicas, excepto en el Estado, donde la Administración Pública siempre debe ser una persona jurídica.

Hace un par de décadas se ha intensificado, por diversas razones, la utilización de la tercerización en la administración pública y en el sector privado. Por ejemplo, los contratos de seguridad y vigilancia, como ocurre en las empresas privadas; y en los bancos tanto estatales como privados, debido al incremento de la inseguridad respecto de las personas y de las cosas. En los contratos de tercerización no existe una relación



laboral jerárquica entre las partes contratantes, siendo lo relevante el servicio que la empresa contratada debe realizar tareas de jardinería, limpieza, vigilancia, etc. Así por ejemplo, entre el banco y la empresa que presta los servicios de seguridad, no existe una relación jurídica de carácter laboral, sino comercial, pues han firmado un convenio mercantil para que la empresa privada le preste al banco esos servicios.

Se trata de dos personas jurídicas independientes, que negocian o contratan la prestación de esos servicios a cambio de un pago pactado en el convenio respectivo de tercerización.





CAPÍTULO IV

4. Estrategias de la aplicabilidad de la tercerización para desarrollarla de manera efectiva

Cuando el Estado de Guatemala decide llevar a cabo un proceso de tercerización debe definir una estrategia que guíe todo el proceso. Hay dos tipos genéricos de estrategia de tercerización: la periférica y la central. La periférica ocurre cuando el Estado adquiere actividades de poca relevancia estratégica de suplidores externos. La central ocurre cuando el Estado contrata actividades consideradas de gran importancia y larga duración para obtener el éxito. Dicha estrategia debe definirse claramente de manera que asegure que el proceso esté regido por las guías de tercerización del Estado. La misma debe ser conocida por los empleados envueltos en este proceso y apoyada.

Una estrategia de este tipo permite conocer a los empleados las razones por las cuales se debe subcontratar y cuándo hacerlo. Otro aspecto a definirse es el tipo de relación entre la compañía que contrata y el suplidor.

En esta relación existen dos componentes: uno interpersonal que establece como interaccionan el equipo responsable dentro de la institución de la administración pública con el equipo del suplidor y el componente corporativo que define las interacciones a nivel directivo entre ambas partes. El Estado está reevaluando y cambiando las relaciones entre las partes de una subcontratación. En la actualidad las instituciones del



Estado buscan relaciones más formales y a largo plazo donde el equipo interno asume un rol de socio estratégico lo que permite un mejor entendimiento del desarrollo de la estrategia del suplidor. La ventaja de este tipo de relación es que permite a ambas partes familiarizarse con el personal y el estilo operativo de la otra empresa y ayuda a que el suplidor pueda satisfacer las expectativas del contratante de manera más efectiva en términos de comunicación y frecuencia en los reportes.

Todo esto resulta en una relación más llevadera y beneficiosa ya que a largo plazo se pueden lograr consideraciones en cuanto a precios como respuesta a un volumen de trabajo anual garantizado. Para lo cual se puede decir que “Una clave es la medición del desempeño del suplidor seleccionado en términos de tiempo, adherencia al presupuesto y al éxito del proyecto medido en base al logro de los objetivos planteados. Si los niveles de desempeño no pueden medirse numéricamente se pueden crear escalas de medición subjetivas con un rango que abarque desde pobre hasta excelente”.²⁸

Es recomendable compartir los resultados obtenidos con el suplidor especialmente si se desean tener relaciones de largo plazo. Hay que hacerle saber al suplidor que cuando se comparten estos resultados no es una forma de castigo o reclamo sino más bien con el fin de buscar áreas de mejoras. De igual forma es beneficioso pedirle al suplidor como el Estado puede ser mejor cliente de manera que haya una ayuda mutua y se demuestre que el contratante quiere la mejora en ambas partes. La estrategia de la

²⁸ Pérez García. *Op. Cit.* Pág. 91



tercerización debe definir el equipo de tercerización, estableciendo las habilidades mínimas necesarias. Un equipo de este tipo generalmente está compuesto por personas de áreas comerciales, técnicas, financieras, entre otras, sin embargo la composición del equipo varía dependiendo del alcance del proyecto. Por último se debe finalizar la estrategia haciendo partícipes de la misma no sólo a los directores generales sino los gerentes experimentados en proyectos de tercerización que puedan proporcionar los aspectos operacionales de la estrategia.

4.1 Razones para subcontratar a través del contrato de tercerización

Aumentar la flexibilidad para alcanzar el cambio según las condiciones del negocio, la demanda de los productos y / o servicios y la tecnología. “Mejorar el rendimiento organizacional a través de una mayor productividad, mejor calidad, entregas más confiables y a tiempo, ciclos de tiempo más rápidos, mejoramiento de la utilización de los recursos, mayor disponibilidad y mayor rendimiento. Transferir el costo de los empleados incluyendo los beneficios que por ley se les otorga y los gastos gerenciales al proveedor. Convertir los costos fijos en costos variables. Reducir inversiones en equipo, inventarios, personal, entre otros, para utilizar esos recursos para otros propósitos”.²⁹ Siendo importante ganar acceso al mercado y oportunidades de negocio a través de la red de proveedores.

²⁹ Pedrajas Abdón. **Op. Cit.** Pág. 65



Expandir las operaciones durante períodos en los que esa expansión no podría ser financiada. Recibir ideas innovadores para mejorar el negocio, los productos, los servicios, entre otros. Mejorar la credibilidad y la imagen corporativa a través de la asociación de proveedores grandes.

4.2 Aspectos importantes en la tercerización

La subcontratación no solo aplica a los sistemas de producción, si no que abarca la mayoría de las áreas de la empresa, entre las aplicaciones más comunes encontramos las siguientes: Subcontratación de los sistemas financieros. Esta probablemente es una de las principales aplicaciones de la subcontratación, las compañías al incrementar sus ventas y como consecuencia sus flujos de efectivo, encuentran más eficiente trasladar el cuidado de estos fondos a empresas que tengan mayor seguridad para guardar el dinero. Subcontratación en el área de recursos humanos: es posible subcontratar esta actividad con empresas que ofrecen a sus clientes la desintegración total del departamento de recursos humanos con ventajas como:

- a) Menores costos en el manejo del mismo.
- b) Selección de personal especializado y adecuado a las necesidades de la empresa.
- c) Manejo de los problemas laborales e incluso de carácter legal que puedan surgir con los empleados.

- d) Para alcanzar una disminución eficiente de costos.
- e) Adherirse a recursos o capacidades exclusivas. Para estimular el espíritu emprendedor en organizaciones pequeñas.

La tercerización en los procesos de nóminas, surge como una solución a los requerimientos de personal, como única opción para flexibilizar y optimizar el trabajo para el resultado de una productividad excelente.

4.3 Efectos en la organización institucional a través de la tercerización

Cada institución es única, con problemas particulares y frecuentemente le es difícil brindar en su área de nómina, asesoría y solución oportuna a los requerimientos de sus empleados, ante la falta de conocimiento y personal especializado en el área descrita. La tercerización del proceso de nómina es la tendencia utilizada con mayor frecuencia por las grandes empresas, o instituciones avanzadas de gobiernos avanzados.

Esta consiste en delegar a otras empresas la ejecución de una serie de actividades propios de la compañía como son: Evaluación de necesidades, puesta en marcha del sistema, variedades en las formas de pagos, cálculo de prestaciones sociales parciales cesantías e intereses sobre cesantías y definitivas vacaciones y retiros, autoliquidación de seguridad social, reportes y certificaciones, así como también sobre el pago y del archivo plano para abono en cuenta por medio magnético o vía internet, generación de



parafiscales y seguridad social, y demás actividades que anteriormente se asumían directamente a través de los empleados, generando riesgos laborales y altos costos a las empresas. En los últimos años, los departamentos de Recursos Humanos o administración de personal, se han convertido en un gran espacio que aglutina muchas actividades administrativas, financieras y de gestión. “En este contexto, la tercerización surge como una alternativa que permite a los departamentos contables y financieros centrarse en las actividades que aportan valor y delegar en un proveedor especializado aquellas que no lo hacen”.³⁰

Una de las grandes problemáticas que poseen las instituciones de gobierno en el área de nómina, es que éstas no tiene acceso a tecnología de punta en software, los procesos y procedimientos en esta área no están estandarizados, haciendo que no se realicen las mejores prácticas, por lo mismo es difícil que los empleados tengan la confidencialidad y manejo de la información que se debe tener con la nómina.

Esto se da por no tener personal especializado y actualizado en temas de normatividad laboral que responda a las necesidades de la empresa, causando un alto riesgo que podría llegar a generar demandas laborales y altos costos empresariales. La tercerización se constituye por lo tanto, en la contratación que una empresa hace con otra tercera para que desarrolle algunas actividades que hacen parte de las tareas empresariales. Esta alternativa se presenta como respuesta a las exigencias de un mundo globalizado donde demanda establecer ventajas competitivas y agregar el

³⁰ Gómez Cueto. *Op. Cit.* Pág. 102



máximo valor a sus clientes. Para ello, las empresas se enfocan a decisiones estratégicas, delegando procesos y actividades que no les resultan eficientes llevarlas por sí solas. La estrechez de recursos que normalmente caracteriza a las instituciones impide que ésta pueda asignar parte de éstos para desarrollar todas las actividades propias del área de nómina, por ello no hay que excluir las alianzas estratégicas pertinentes. La mayoría de las empresas optan por tercerizar sus procesos según las necesidades internas y externas de sus clientes, esto con el fin de ser más ágiles y eficientes.

4.4 Requisitos en la aplicabilidad de la tercerización en el Estado

Se pueden identificar cuatro puntos básicos para que el Estado de Guatemala cuente con la estructura adecuada.

- Contar con una buena administración del proceso de abastecimiento.

El proceso de tercerización debe tener una misión definida: aumentar el valor del producto percibido por los consumidores. Un diseño exitoso de la estrategia del proceso de abastecimiento consiste en aprovechar al máximo las ventajas o habilidades principales de la organización y subcontratar todo lo demás.

- Determinar habilidades principales e identificar cuellos de botella.

Uno de los pasos clave para que el Estado pueda lograr un proceso de tercerización exitoso es identificar cuáles de las actividades que realiza son las centrales o principales para el negocio. Estas generalmente son aquellas en las que tiene alguna ventaja sobre sus competidores ya sea mejor tecnología, mejor calidad, menores costos, etc.

- Cambiar la cultura organizacional

Un paso importante dentro de proceso de tercerización es lograr que los integrantes de las organizaciones entiendan los fundamentos de esta separación de actividades, así como los motivos que llevan a ella y los beneficios que puede traer para la compañía.

- Contar con la tecnología de información adecuada.

Una vez que se han establecido los puntos básicos para la tercerización es importante que el Estado cuente con la tecnología necesaria para poder mantener una relación de este tipo.

4.5 Contexto económico y político en el que se promueve la tercerización

La tercerización como práctica de gestión de moda ha de situarse en un contexto del que no es ajena. Un contexto caracterizado por la revisión crítica de la eficiencia técnica y económica de las organizaciones y por la difusión y aceptación de las ideas

neoliberales, que se traducen entre otras cosas en una presión privatizadora y un cuestionamiento de lo público. Muy sintéticamente se puede hablar del declive de un modelo empresarial y de la transformación del entorno al que se adaptaba, que abarcaría el período 1945 mediados de los 70 y su sustitución por otro, que toma forma en los años 80 hasta el momento actual.

Durante el primer período citado las empresas tienden a adquirir grandes dimensiones en términos de recursos humanos, medios materiales, etc.; la práctica más extendida es la internalización o integración de la mayoría de las etapas de los procesos de producción; el entorno en el que se mueven los Estados, tanto desde un punto de vista tecnológico como económico y de oferta/demanda es fundamentalmente estable y, por ende, previsible. El segundo período considerado es, en muchos aspectos, la antítesis del anterior. Las sucesivas crisis petroleras de los años 70 marcan un punto de inflexión, cambian las condiciones del entorno y generan un nuevo modelo.

El entorno tecnológico se vuelve inestable, se aceleran los cambios; el entorno económico entra en crisis, la demanda se hace inestable y la oferta ha de adaptarse; el Estado, como respuesta, realiza un redimensionamiento a la baja y externalizan todo aquello que no es esencial. Puede decirse que este modelo ha sido uno de los referentes más importantes tanto para las viejas organizaciones inmersas en procesos de cambio como para las de nueva creación.



¿Cuál es la posición de la administración pública en este contexto? Primero hay que tener en cuenta que las finalidades del estado, así como la amplitud y la extensión de las actuaciones de la administración pública han variado a lo largo del tiempo y en una tendencia casi siempre creciente. Desde el estado limitado a las funciones policiales de limitación de la actuación de los particulares y a las funciones de fomento de impulso de las actividades privadas junto a sus funciones esenciales se ha pasado por diferentes etapas hasta el denominado estado de bienestar en el que se acumulan todas las funciones tradicionales más la prestación de servicios directos y las prestaciones de carácter económico con la finalidad de influir en la economía global del país.

Los últimos veinte años han constituido una revisión del estado de bienestar, un replanteamiento de su rol tradicional, haciéndolo derivar hacia otro en el que se reserva un papel orientador y programador, se desprende de actividades y participaciones accionariales y se apoya en la iniciativa privada para las funciones de ejecución. El sector público, hasta fechas muy recientes, ha seguido una estrategia de integración vertical internalización de todos los procesos productivos y de prestación de servicios, de crecimiento en volumen y de diversificación de servicios, alcanzando una dimensión y una complejidad muy difíciles de gestionar.

La flexibilidad y eficiencia necesarias para el nuevo entorno parece que no están garantizadas con el modelo monolítico tradicional de administración pública y se buscan soluciones en la gestión privada. Principalmente en los niveles directivos se aceptan, ni que sea implícitamente, los siguientes principios: el sector privado es más eficiente que

el sector público, gracias a la competencia al que está sometido el primero; la eficiencia del sector público puede aumentar si se introducen mecanismos de fomento de la competitividad; es necesario estabilizar y reducir el tamaño del sector público. Surgen entonces dos preguntas claves: qué tamaño ha de tener la administración pública y de qué forma se ha de articular.

En cuanto al tamaño la cuestión es si la administración pública ha de tener una estructura única y de grandes dimensiones, que abarque todas las funciones imaginables o, por el contrario, ha de tener una dimensión reducida y especializarse en las funciones estratégicas y de control y evaluación. En cuanto a la articulación, cabe optar entre la creación de estructuras autónomas, dependientes no obstante de la administración pública, o la tercerización subcontratando funciones y servicios a empresas privadas o bien una combinación de las dos.

4.6 Objetivos de la aplicabilidad de la tercerización

La definición básica de tercerización se puede sintetizar como la decisión de una organización de entregar una parte de sus procesos, comúnmente en el ámbito logístico, productivo o de negocio, para que sea desarrollado por una empresa especializada, que por poseer dicho carácter, se asume que puede desempeñarlo con mayor eficiencia. Un servicio de tercerización, tiene un marco jurídico definido, que las empresas involucradas debieran conocer y cumplir, por lo cual, estos servicios necesariamente están soportados por contratos Inter-Empresa que definen los términos

en que se entregan los servicios, los compromisos asumidos tanto por el prestador como por la empresa que los recibe, y las sanciones en caso de incumplimiento.

El objetivo principal en la aplicabilidad de la tercerización dentro del contrato de servicios, es poder dedicar sus mejores esfuerzos y energía al foco central de su negocio.

La globalización de los procesos económicos, han favorecido el incremento que están teniendo los servicios de tercerización, ya que las empresas están obligadas a mejorar la eficiencia de sus procesos y optimizar sus estructuras internas, única forma de mantenerse competitiva en los mercados internos e internacionales. Los principales objetivos que pueden lograrse con la contratación de un servicio de tercerización son los siguientes

- Optimización de los recursos.
- Reducción de costes.
- Mejora en la calidad del servicio.
- Simplificación de procedimientos.
- Flexibilidad.
- Dinamismo.



4.7 Justificación en la aplicación de la tercerización institucional

La tercerización se ha convertido en una práctica institucional generalizada y a nivel mundial. Las empresas se han adaptado a esta nueva realidad, al ser un mecanismo que les genera rentabilidad a costa del bienestar de los trabajadores. La subcontratación ha demostrado ser un componente vital en el desarrollo industrial de las grandes y pequeñas empresas ya que cumple con los siguientes aspectos: Económico, ya que permite la reducción y/o control en los gastos de operación. Manejo eficiente de funciones difíciles o que se encuentran fuera de control.

Se dispone de personal altamente capacitado.

Mejora en el servicio al cliente interno y externo.

Aprovechamiento de las fortalezas y capacidades de la empresa.

Optimización de la tecnología y mejora de comunicación.

La mayoría de las instituciones de gobierno, pueden enfocarse ampliamente en asuntos empresariales, adquiriendo acceso a tecnologías y capacidades de clase mundial, compartiendo los beneficios y riesgos. Con la finalidad de ofrecer una base que se adapte a cualquier actividad empresarial, se pretende diseñar un modelo que cumpla



con las condiciones y necesidades para las instituciones específicamente en los procesos de nómina tanto en la gestión de recursos humanos, financiera y contable.

Una de las características que se pueden ver en las instituciones de gobierno es la gran informalidad en el manejo de todas sus relaciones comerciales y laborales, la falta de oportunidades en los mercados internos y externos, la baja formación de su personal de recursos humanos capacitados y especializados en algunas áreas como es la de nómina. Por lo tanto, es justificable empezar a desarrollar un modelo de tercerización del proceso de nómina para las instituciones de gobierno.

4.8 En qué consiste la externalización de servicios públicos

Consiste en la transferencia a otra organización de una actividad, que o bien la ha venido realizando directamente la Administración Pública o bien considera necesario realizarla a partir de un momento dado, mediante un proceso competitivo que se formaliza en un acuerdo. “La transferencia de la actividad o de la prestación del servicio al contratista externo no exime a la Administración Pública de la responsabilidad ante los usuarios del servicio. Conviene destacar que la externalización no es un concepto jurídico como tal en la legislación española, sino de gestión. Las leyes de organización o de contratos del Estado hacen referencia a formas concretas de realizar actividades fuera del ámbito de la Administración Pública, pero sin utilizar el término genérico de tercerización”.³¹

³¹ Werther. **Op. Cit.** Pág. 156



La organización que recibe la responsabilidad de prestar el servicio ha de ser diferente y estar separada de aquella que se responsabiliza de la provisión del servicio esto es, de aquella que identifica la necesidad de la prestación y planifica cómo se va a satisfacer. La organización puede ser pública o privada, con o sin ánimo de lucro. Dicha organización puede ser completamente ajena a la administración pública o puede tener su origen en la transformación de una unidad perteneciente a la administración. El proceso competitivo implica la existencia de una oferta pública en el que haya diferentes operadores dispuestos a concurrir en la prestación del servicio.

Conceptualmente, la externalización se apoya en el principio de privatización y contractualización, según el cual las actividades que puedan ser desarrolladas por el sector privado no tienen que ser retenidas por el sector público. La tercerización se ha extendido a partir de esta nueva lógica derivada de la línea de producción y de la actuación de las instituciones occidentales para resolver el problema del déficit económico. Ha traído con ella, también, una carga de miseria, penuria, bajos salarios y pérdida de los lazos sindicales y de clase. El sindicalista es muy débil a causa de la subcontratación, lo que disminuye el número de empleados dentro de las instituciones, que son llevados a las empresas prestadoras de servicio. Poco se dice sobre los trabajadores de las subcontratadas, incluso porque no parece ser importante para el trabajo que desempeñan.



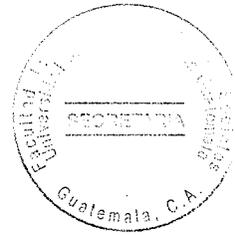
Parece, también, que la definición no concierne a la tercerización sino especialmente a la descentralización productiva y a la inserción de una determinada o determinadas empresas, sobre todo pequeñas, dentro del mercado mundial. Sin embargo, cuando la subcontratación es ventajosa para el trabajador, empleados especializados de alto nivel en las áreas de tecnología, información o incluso del derecho no necesitan la protección de la vinculación directa, dado que ésta implicaría una vinculación sindical y remunerativa menos favorable.

Lo que se busca aquí es hacer hincapié en la subcontratación que precariza, como en los casos de vigilancia y de limpieza. Con la tercerización no se hará crecer la economía. El desempleo debe ser combatido con el incentivo a la producción y al empresario nacional, con el crecimiento del poder económico del empleado, con un trabajo estable y digno.

Los casos, sin embargo, en que hay tercerización de mano de obra o personal, los casos típicos de tercerización, que no son similares a la descentralización productiva como se puede ver, se pueden llamar de tercerización personal. En estas situaciones hay responsabilidades por parte de las empresas clientes, porque ellas se utilizan de la mano de obra puesta por la empresa fonecedora, los casos en que no hay la idea universal de la tercerización material, que permite la adquisición de productos manufacturados en varias partes para la formación de un producto final, sino de la subcontratación de mano de obra.



Hay que tener presente que el poder de mando ante los trabajadores debe estar siempre en manos de la empresa contratista y no de la principal o de la tomadora. Por consiguiente, se puede admitir sólo un control indirecto y predominantemente técnico, por parte de la empresa principal hacia los trabajadores de los contratistas o subcontratistas, lo que significa que no puede existir jamás una supervisión directa de la institución principal hacia los trabajadores de la contratista o subcontratista.





CONCLUSIÓN DISCURSIVA

Es importante determinar los fundamentos jurídicos que permitan la aplicabilidad de la tercerización y establecer una cobertura de aplicabilidad dentro de la administración pública. Es por ello que se debe de plantear nuevos mecanismos en la administración pública, a medida de simplificar procedimientos y obtener mejores resultados en cuanto a la forma de contrataciones de prestaciones de servicios.

En esas políticas convergen tanto el aprovechamiento de la apertura mercantil brindada por diversos estados como las facilidades que representan hoy en día las tecnologías de la información para los empresarios que cuentan con más presencia internacional.

Por consiguiente, el Estado tiene la necesidad de encontrar procesos productivos más rentables y competitivos. A esos procesos, en conjunto, se les conoce como externalización, dado que para los sectores interinstitucionales resulta más conveniente contar con elementos técnicos, económicos, materiales, naturales y humanos que, sin contraer demasiadas cargas ni obligaciones legales, garanticen un mayor rendimiento productivo.





BIBLIOGRAFÍA

ABELLA, Fermín. **Tratado de derecho administrativo español**. Editorial Temis S.A. Editorial Jurídica de Chile.

ALESSANDRI RODRÍGUEZ, Arturo. **De los contratos**. Editorial Temis S.A. Editorial Jurídica de Chile.

BRIAN ROTHERY, Iam Robertson. **Outsourcing/Tercerización La Subcontratación** Editorial Limusa, S.A., México, 1997.

BRIDGER, David. **Business process outsourcing** Editorial Stephen Barr. Ed. Estud EEUU. 1997.

BENÍTEZ GUTIÉRREZ, Arelis. **Outsourcing opción estratégica en la optimización de recursos financieros en el procesamiento de nóminas**. Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Tepepan. México D.F. Octubre 2004.

CADAVID, Antonio José. **De los actos de comercio**. Biblioteca Luis Arango del Banco de la Republica. Colombia.

CAMPO RIVERA, Domingo. **Derecho laboral**. Editorial Temis S.A. Edición 7ª. Bogotá – Colombia. 2003.

CROQUER NADAL, Rossana Valentina. **Trabajo de grado. Calidad del outsourcing en la función de reclutamiento y selección**. Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Escuela de Ciencias Sociales. Caracas 2001.



DÍAZ BRAVO, Arturo. **Teoría general del contrato mercantil tomo I**. Editorial Iure Editores S.A de C.V. México D.F.

DONAYRE, José. **Outsourcing: empresas optan crecientemente por la tercerización de sus áreas de soporte**, Business, Lima, núm. 34, julio de 1997.

ESCOLA, Héctor Jorge. **Compendio de derecho administrativo**. Ed. Eliasta. México. 2000.

FERNÁNDEZ NAVARRETE, C. **La problemática del outsourcing**. Economistas No. 72, noviembre 1996.

GARCÍA ÁLVAREZ, Rafael. **Con la tercerización los costos son variables**. Business, Lima, núm. 34, julio de 1997.

GÓMEZ CUETO, José Antonio. **Implantación de la tercerización como herramienta estratégica poderosa**. Escuela de Administración de Empresas, UFM. 1998.

GUILLÉN, José. **Roma, vida y costumbres de los romanos, religión y ejército**. Ed. Eliasta. México. 2000.

MAYNZ, Carlos. **Curso de derecho romano**. Uruguay, Editorial Cadiex Internacional 2001.

PEDRAJAS, Abdón. **La externalización de actividades laborales** Valladolid: Ed. Lex Nova, España. 2002.

PÉREZ CÁCERES, José Raúl. En su artículo: **Outsourcing una alternativa en expansión**, Artículo de la revista del instituto Peruano de administración de empresas. 1995. México, Editorial Estudiantes. 2001.



PÉREZ GARCÍA, Miguel. Flexibilización laboral y tercerización. La Subcontratación
Editorial Limusa, S.A., México, 1997.

**PÉREZ CÁCERES, José Raúl. En su artículo: Outsourcing una alternativa en
expansión, Artículo de la revista del instituto peruano de administración de
empresas. México, Editorial Estudiantes. 2001.1995.**

SALVA, Vicente. Diccionario latino-español. Editorial Praxis, México 1999.

**VALLE FIGUEIREDO, Lucia. Licitación y administración indirecta. Biblioteca Luis
Arango del Banco de la Republica. Colombia.**

**WERTHER, William. Administración de personal y recursos humanos. Escuela
Superior de Comercio y Administración Unidad Tepepan. México D.F. Octubre
2004.**

**ZANELLA DI PRIETO, María Sylvia, Derecho administrativo. Uruguay, Editorial
Cadiex Internacional 2001.**

Legislación:

**Constitución Política de la República de Guatemala. Asamblea Nacional
Constituyente, 1986.**

**Código Civil, Enrique Peralta Azurdia, Jefe de Gobierno de la República de
Guatemala, Decreto Ley 106, 1964.**

**Código de Comercio de Guatemala, Congreso de la República de Guatemala,
Decreto 2-70, 1971.**