

**Universidad de San Carlos de Guatemala
FACULTAD DE HUMANIDADES
ESCUELA DE BIBLIOTECOLOGÍA**

El outsourcing o subcontratación en bibliotecología

Asesora: Licda. Ofelia Catalina Aguilar Pellecer

Karin Amalia Valencia Figueroa

Guatemala, octubre 2002

Este estudio fue presentado por la autora como trabajo de tesis, requisito previo a su graduación de Licenciado en bibliotecología.

Guatemala, octubre de 2002

025

V152 Valencia Figueroa, Karin Amalia

El outsourcing o subcontratación en bibliotecología / Karin Amalia Valencia Figueroa. – Guatemala : USAC, 2002.

vi, 55 p. : il. ; 24 cm.

Tesis (Licenciada en Bibliotecología) – Universidad de San Carlos de Guatemala.

1. Outsourcing – Contratos de servicios externos
2. Administración de bibliotecas 3. Administración de personal

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.	I
1. MARCO CONCEPTUAL.	
1.1. Antecedentes.	1
1.2. Justificación.	2
1.3. Problema.	3
1.4. Alcances y limites de la investigación	3
2. MARCO TEÓRICO.	
2.1. Outsourcing o subcontratación	4
2.2. Historia del outsourcing	4
2.3. Objetivos del outsourcing o subcontratación	5
2.4. Tipos de subcontratación	6
2.5. Principales razones para utilizar outsourcing	7
2.6. Cómo incrementar el proceso de outsourcing	9
2.7. Infraestructura legal	12
2.8. Elementos para seleccionar la empresa contratista y subcontratista	14
2.9. Puntos claves para lograr una subcontratación exitosa	16
2.10. Servicios que se pueden adquirir a través del outsourcing	17
2.11. Ventajas del outsourcing	20
2.12. Desventajas del outsourcing	22
3. MARCO METODOLÓGICO	24
3.1. Objetivos	24
3.2. Instrumentos	24
3.3. Muestra	24
3.4. Análisis estadístico	25
4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	26
5. PROPUESTA	
Introducción	29
Justificación	30
5.1. El outsourcing en las unidades de información	31
5.2. Actividades de unidades de información que se pueden subcontratar	32
5.3. Principios básicos a tomar en cuenta al aplicar el outsourcing en unidades de información	32
5.4. Ventajas del outsourcing en unidades de información	33
5.5. Desventajas del outsourcing	34
5.6. El outsourcing como fuente de trabajo para el bibliotecólogo	34

CONCLUSIONES	36
RECOMENDACIONES	37
BIBLIOGRAFÍA	38
ANEXOS	

Introducción

Este estudio presenta un resumen del conocimiento teórico que debe tener el profesional de la bibliotecología acerca del outsourcing o subcontratación. Siendo este un medio efectivo que puede contribuir a solucionar la falta de presupuesto con que cuentan las unidades de información. El estudio se basa en datos recopilados en las bibliotecas centrales de las 10 universidades de la ciudad capital. Constatándose que en la mayoría de los casos, los encargados de éstas efectúan actividades de outsourcing, sin tener una base teórica para aplicarlo. La mayoría de las relaciones de subcontratación en bibliotecología son de tipo verbal y no hay conciencia del mismo.

Las unidades de información son instituciones al servicio de la educación y la comunidad, y deben mantenerse alerta a la tecnología y las necesidades del usuario, las que cambian rápidamente ejerciendo presiones sobre el buen servicio que brinda la biblioteca.

Por lo anterior se considera que el profesional de la bibliotecología; debe conocer las nuevas teorías administrativas y aplicarlas en las bibliotecas. Una de ellas es **el outsourcing o subcontratación**.

Muchas empresas utilizan el **outsourcing**, tanto en los sectores gubernamentales como privados, lucrativos, y los no lucrativos. En países en vías de desarrollo como Guatemala se esta conociendo e incrementando cada día más. Aquí la importancia de que todos los profesionales de las diversas ramas conozcan esta teoría y puedan aplicarla cuando la necesiten.

1. MARCO CONCEPTUAL

1.1. ANTECEDENTES

Las unidades de información, como todas las organizaciones o empresas deben tener una administración efectiva que redunde en el beneficio de los usuarios. En los últimos años éstas aceptan con más frecuencia el concepto de outsourcing en áreas como la automatización, procesos técnicos, catalogación, clasificación, indización, servicios de mantenimiento, aire acondicionado, electricidad, plomería, mantenimiento de equipo de computación, seguridad, etc.

El outsourcing no es del todo novedoso en bibliotecología: En el pasado se ha empleado de una forma empírica; aplicándolo a ciertas funciones y con algunas limitaciones, sin tener una base teórica de los beneficios y desventajas del mismo. El outsourcing, se utiliza cada vez más en empresas y organizaciones como las unidades de información, debido a su amplia gama de servicios y flexibilidad. Traducido literalmente quiere decir, FUENTE EXTERNA, su interpretación es la de realizar funciones y actividades con recursos externos a la organización.

La teoría del outsourcing, se empieza a desarrollar en las décadas de los años 60' y 70' como una respuesta a la necesidad de especializarse en áreas para lograr el éxito de la empresa y así satisfacer las necesidades de los clientes.

El concepto de outsourcing, ha evolucionado. En un principio, las empresas solían acaparar todos los procesos para la producción de bienes o para ofertar servicios, sin embargo los altos costos que conlleva mantener la infraestructura material y humana empezó a provocar altas pérdidas financieras y poca efectividad operacional además de rigidez en las respuestas al mercado. (3 : 48).

El outsourcing, no es simplemente un proceso en el cual una empresa decide subcontratar alguna actividad para que sea realizada por otra empresa y de esta manera disminuir costos. Es un concepto estratégico, una manera de agregar valor a un negocio, el cual convierte el costo de una actividad interna en una operación de servicio, orientado a que alguien más con mayor especialización la elabore y la empresa sea el cliente de esa actividad. Así la empresa logra un producto o servicio más valorado por el cliente, dejándola concentrarse en áreas más críticas en las cuales puede entonces crear y mantener una ventaja competitiva. (5 : 35).

1.2. JUSTIFICACION

En la práctica profesional de bibliotecología como en toda profesión, es necesario ir a la vanguardia de las nuevas técnicas de administración. Para llevar a cabo nuevos planteamientos ya sea para cubrir necesidades anteriores, como para implementar nuevos servicios.

Entre las nuevas técnicas de administración se encuentra el outsourcing o subcontratación. La cual aunque teóricamente no se maneje mucho en bibliotecología se ha venido manejando en las unidades de información en forma empírica con buenos resultados. Tomando cada vez más auge.

Para alcanzar el desarrollo de una institución es importante tomar en cuenta la inversión en recursos, tanto económicos como humanos. En algunas se justifica tener un departamento de sistemas interno que sea encargado de realizar todas las funciones del mismo, sin embargo, en otras no es rentable, debido a que están enfocados a su actividad básica y no tiene experiencia en el área de sistemas.

Para las instituciones que desean concentrarse más en su actividad principal y tener buenos sistemas ahorrando costos existe una opción apropiada: el outsourcing.

Siendo los servicios de bibliotecología de tipo social y no reembolsables en su mayoría, es importante conocer los beneficios del outsourcing como un medio de mejorar los servicios de las unidades de información. El conocimiento de outsourcing también puede servirle al profesional de la bibliotecología como un medio personal de trabajo, el cual por el momento no ha sido utilizado de una manera formal.

1.3. PROBLEMA

¿Cuáles son los principales beneficios que las nuevas corrientes de administración (outsourcing) brindan a las unidades de información?

1.4. ALCANCES Y LIMITES DE LA INVESTIGACION

Ambito geográfico:

La investigación se realiza en 10 Universidades que funcionan en la ciudad capital de Guatemala.

Ambito Institucional

En las bibliotecas centrales de cada universidad.

Ambito Poblacional

Se entrevistan a los jefes y/o encargados de las bibliotecas que tienen a su cargo la administración de las mismas.

2. MARCO TEORICO

2.1. OUTSOURCING O SUBCONTRATACION

Existen varios conceptos de lo que es outsourcing, coincidiendo todos en que significa descentralización.

OUTSOURCING: “Contratación de servicios para un proceso completo, en el cual el cliente controla los resultados.” (18: 3).

“Cooperación entre las organizaciones, es el desarrollo de negocios empresariales de carácter productivo, comercial, tecnológico y financiero entre dos o más empresas económicas y jurídicamente independientes, que movidas por la reciprocidad de ventajas y la búsqueda de uniones que puedan incrementar su competitividad, convienen en colaborar estrechamente, para reducir riesgos y compartir costos.” (1 : 201).

Es el proceso planificado de transferencia de actividades para que éstas sean realizadas por terceros también se le conoce como "externalización". Así mismo se ha convertido en una parte natural de los procesos de negocio de las organizaciones. Más que una subcontratación las empresas ofrecen ayuda. Colaboran en las metas de la empresa; entregan servicios profesionales, optimizando al máximo los recursos de los clientes. Reemplazan la mano de obra directa por mano de obra indirecta o temporal. (3 : 46).

El outsourcing o subcontratación, es delegación de algunos o todos los procesos que, aunque son importantes en una institución, pueden ser realizados eficientemente por personas o empresas especializados en ello.

Este sistema se basa en dos aspectos:

1. Una institución debe concentrar sus esfuerzos en aquellas actividades que sabe hacer.
2. Una institución debe utilizar las ventajas de las economías de escala y de las economías o experiencia que tienen las empresas o personas que se dedican exclusivamente a proporcionar servicios.

2.2. HISTORIA DEL OUTSOURCING:

La empresa como se conoce actualmente, se inició o desarrolló con la revolución industrial. La idea primordial era crecer; éxito significaba una empresa grande y

completa. Las compañías grandes norteamericanas eran el prototipo de la época. Se pensaba que tenía que estar totalmente integrada en forma vertical y debía poseer todos sus recursos para funcionar. Durante los años 30' hubo depresión económica y se pensó que las compañías no eran suficientemente grandes iniciándose una era de inversión de recursos para mayor crecimiento y desarrollo en las empresas.

Luego en las décadas de los 60' y 70' hubo mayor desarrollo tecnológico y los recursos para la producción tenían que ser especializados para tener éxito. La producción en serie, característica de la economía de inicios de los años 60, fue cada vez más difícil. Hubo desplazamiento hacia la tecnología flexible que promueve la diversidad y satisface el deseo del cliente. Es aquí donde las empresas empiezan a sentir la necesidad de descentralizar todas sus actividades recurriendo a los servicios de otras empresas expertas para ser más funcionales y económicas en sus servicios al cliente.

A mediados de los años 80' una corriente en el outsourcing, empezó a tomar fuerza. Esta teoría originada en Inglaterra, planteaba la opción de contratar servicios externos para algunos procesos de producción. Si bien tuvo sus enemigos, también contó con sus defensores, muchos de los cuales la ubican como el antecedente de la tendencia de los años 90' hacia contratar servicios externos de personal que proveen empresas especializadas. En la actualidad la corriente organizacional ha cambiado hacia la reubicación de recursos y servicios que permiten la maximización y especialización de los negocios.

En algunos países de América Latina se inicia hace más de 40 años cuando las compañías contrataban los servicios de vigilancia y limpieza, más tarde los de comedor y mantenimiento, hasta llegar a nuestros días a áreas de reclutamiento y selección de personal, relaciones públicas, sistemas de información, mantenimiento de sistemas, procesamiento de datos entre muchas otras. En Estados Unidos, el outsourcing es una industria que crece a un ritmo aproximado de 12 por ciento cada año. (19: 36).

En América Latina, esta 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.

2.3. OBJETIVOS DEL OUTSOURCING

Los principales objetivos que se pueden lograr con este tipo de contrataciones son:

- Eliminación de riesgos por obsolescencia tecnológica del contratante.

- Concentración en la actividad principal de la organización.
- Optimización y reducción de los costos.
- Estándares de desempeño.
- Las condiciones en caso de cancelación del contrato.
- Derechos de propiedad sobre el servicio prestado.
- Confidencialidad del trabajo realizado.
- Ajustes de precio dependientes de la inflación.
- El soporte que se brinda, una vez terminado el servicio.
- Beneficios para cambios tecnológicos (4:4).

2.4. TIPOS DE OUTSOURCING

Los principales tipos de subcontratación son cuatro: (5:7).

2.4.1. Outsourcing por capacidad:

Se da cuando la empresa contratista busca una empresa subcontratista, que posea capacidad instalada suplementaria a la suya, que le permita enfrentar su demanda en ese momento. La subcontratación puede ser temporal o permanente, ya que la empresa subcontratista realiza una parte del proceso productivo. Este tipo de subcontratación tiene la ventaja de propiciar la alianza de las empresas cuando la demanda del producto o servicio es elevada. En cambio, tiene la desventaja que cuando la demanda tiende a disminuir, las empresas pueden convertirse en competidoras, por lo que se considera una relación cambiante e inestable. Este tipo de subcontratación también se denomina por su característica de inestabilidad como subcontratación coyuntural.

2.4.2. Outsourcing económico:

Esta se da cuando la empresa contratista busca alternativas para disminuir sus costos, localizando empresas subcontratistas que le puedan fabricar productos, partes, piezas, componentes o conjuntos y servicio en condiciones favorables en precio y calidad. La empresa subcontratista no se limita a absorber el exceso de trabajo de la empresa principal, sino que participa en la elaboración técnica del producto y en su rentabilidad. Este tipo de outsourcing tiende a ser más estable por su relación de complementariedad. La parte técnica de este tipo de outsourcing es importante, ya que las empresas deben estar preparadas tecnológicamente para efectuar todas las innovaciones necesarias y adaptarse a los nuevos productos que genera la industria.

2.4.3. Outsourcing por especialidad:

Se caracteriza por generar una integración entre ambas empresas, ya que la contratista busca tecnología, equipo y mano de obra especializada, mientras que la subcontratista proporciona un servicio o producto que no se ofrece directamente al consumidor, por ejemplo, partes de computadoras, automóviles, etc. La principal cualidad de este tipo de outsourcing es que genera relaciones estables y equilibradas entre ambos tipos de empresas. Puede suceder que la empresa subcontratista no se ocupe por actualizar y modernizar sus estructuras productivas, y con el tiempo pierda su nivel de especialización que la había hecho acreedora del interés de la empresa contratista.

2.4.4. Outsourcing dinámico:

Es un gran paso hacia una mayor vinculación entre empresas, pues la empresa contratista no sólo transfiere a la subcontratista la fabricación de componentes sino además le recomienda la realización del propio diseño y los planos, habiéndole fijado tan solo las especificaciones y las normas precisas.

Este outsourcing dinámico y conjunto permite a los subcontratistas trabajar en cooperación para ejecutar una serie de trabajos, que individualmente no hubiera podido realizar.

The Outsourcing Institute, asegura que para que un acuerdo sea exitoso, el dueño y/o encargado de una empresa debe tener bien claras sus metas y objetivos desde un principio. Y es que un proceso de outsourcing puede conllevar a un cambio dramático en la organización de la compañía, implica la transferencia de una importante cantidad de recursos, cambio en el personal y una relación contractual con un socio externo (8 : 50)

2.5 PRINCIPALES RAZONES PARA UTILIZAR OUTSOURCING

2.5.1 Mejorar el enfoque de la institución o empresa.

El outsourcing permite a una empresa enfocarse en cuestiones de negocios más generales, dejando los detalles operacionales en manos de un experto externo. El outsourcing, es una herramienta que permite a la dirección de una empresa tener más claras las necesidades de sus clientes. La razón por la cual muchas empresas recurren al outsourcing es porque pierden mucho tiempo y recursos en actividades que pueden delegar a terceros. En definitiva el outsourcing, permite a una organización acelerar su crecimiento y su éxito mediante la inversión en áreas en donde tiene una clara ventaja competitiva.

2.5.2. Acceso a experiencia de clase mundial:

Por su especialización, un experto externo cuenta con un nivel de capacidad y experiencia para cubrir los requerimientos de sus clientes. En la mayoría de los casos, el proveedor tiene una amplia experiencia en una determinada área ganada a través de los años y un conocimiento del mercado que para una compañía es difícil de lograr mediante simples cursos de capacitación o contratación de personal especializado.

2.5.3. Acelera los beneficios de la reingeniería:

El outsourcing, es generalmente subproducto de otra poderosa herramienta que es la reingeniería; permite a una organización realizar de inmediato los cambios que implica una reestructuración, al contar con una empresa externa (o un individuo especializado) que se haga cargo de un determinado proceso.

2.5.4. División de riesgos:

Hay muchos y muy fuertes riesgos asociados con la inversión que realiza una organización. Cuando las compañías recurren al outsourcing, se vuelven más flexibles, dinámicas y son más aptas para cambiar. Los mercados, la competencia, las condiciones financieras y las tecnologías cambian extremadamente rápido. El outsourcing es, por tanto, un medio ideal para compartir estos riesgos, puesto que los proveedores realizan inversiones, no tanto en favor de una compañía, sino en favor de muchos otros clientes.

2.5.5. Aprovechar recursos para otros propósitos:

Toda organización tiene límites sobre sus recursos disponibles. El reto constante es asegurarse que esos recursos se extiendan hacia las áreas más valiosas. El outsourcing permite a una organización redirigir sus recursos de las actividades no prioritarias hacia aquellas donde tienen el mejor retorno sobre su inversión. En la mayoría de los casos, los recursos redirigidos a través del outsourcing son recursos humanos, al delegar funciones no prioritarias, las empresas pueden reorientar a su gente hacia actividades de mayor valor.

2.5.6. Disponibilidad de fondos:

El outsourcing es también, una forma de reducir la necesidad de invertir fondos en actividades no prioritarias del negocio. En lugar de adquirir recursos mediante el

gasto de capital, se concentran mediante una base de gastos operacionales "ya utilizados". El outsourcing hace que los fondos se utilicen en áreas estratégicas del negocio.

2.5.7. Infusión de efectivo:

El outsourcing, generalmente involucra la transferencia de activos del cliente hacia el proveedor: equipo, instalaciones, vehículos y licencias utilizadas en las operaciones diarias de la empresa son, de hecho, vendidas al proveedor. Este utiliza estos activos para proveer servicios a su cliente y, en ocasiones, a otros clientes. Dependiendo del valor de esta venta este proceso conlleva a una infusión de dinero fresco al cliente.

2.5.8. Reducción y control de costos:

La más simple e importante razón para recurrir al outsourcing es la reducción de costos operacionales. El tener acceso a los bajos costos del proveedor externo es una de las razones para utilizarlo. Además, muchas compañías que tratan de hacer todo ellas mismas, incurren en gastos de investigación, desarrollo de marketing altísimos, gastos que el consumidor de hoy en día no está dispuesto a aceptar.

2.5.9. Recursos no disponibles:

Muchas compañías recurren al outsourcing porque no tienen acceso a determinados recursos dentro de su organización. Por ejemplo, si una organización esta expandiendo sus operaciones, específicamente a una nueva ciudad o país, el outsourcing es una alternativa para contar con la capacidad necesaria desde el principio de su operación en otra locación.

2.5.10. Funciones que salen de control:

El outsourcing, es una opción interesante para cubrir actividades que son difíciles de manejar o están fuera de control de la dirección de una empresa. Sin embargo, esto no implica que el dueño o el director general de la empresa se desligue del problema dejándolo en manos de un experto externo. Cuando una función o un proceso es percibido como "difícil de manejar" o "fuera de control" la organización necesita examinar las causas.(19:37).

2.6. COMO INCREMENTAR EL PROCESO DE OUTSOURCING

Las organizaciones que tienen éxito utilizando el outsourcing, utilizan tres fases en el proceso

2.6.1. FASE I: Análisis interno y evaluación

Debe haber claridad sobre las metas organizacionales con relación al outsourcing. Identificar las áreas para optar al mismo. Definiendo el núcleo de competencias de la organización y las funciones de los negocios que no son básicas, para estar en capacidad de identificar dónde se consigue más rápido y mejor el retorno de la inversión. Para determinar este retorno, hay que analizar el retorno corriente comparado, a lo que un vendedor de fuera (outsourcing) puede ofrecer.

Desarrollar una estrategia a largo plazo. Si se realiza outsourcing con una función que ya existe dentro de la empresa, hay que tomar en cuenta que el apoyo del empleado y el aspecto moral puede ser crítico. En algunas relaciones los trabajadores son despedidos por el nuevo vendedor (de outsourcing). Desde el inicio, la comunicación honesta y la apertura hacia los empleados acerca de sus necesidades es bien recibida.

2.6.2.FASE II: Evaluación de necesidades y selección del vendedor de outsourcing.

En esta fase, tanto la gente de la organización como la externa, provee más información. Esta es una fase de estudio en la cual la organización aprende sobre sus necesidades específicas. En esta fase se debe considerar lo siguiente:

Necesidad de investigación: Es necesario que la empresa investigue interna y externamente, para encontrar más acerca de sus propias necesidades y aprender de otras compañías que han optado por el outsourcing, en la misma clase de función. También es conveniente planificar visitas a compañías para hacer benchmarking (conocer y adaptar experiencias de otras empresas). Se debe formar un equipo de gente para que formule las preguntas correctas y analice la información que reúna. En ese sentido, se puede requerir un equipo de expertos para desarrollar funciones específicas a través de outsourcing, en áreas tales como: legal, recursos humanos, finanzas, compras. etc.

Elaboración de un pedido: En este punto ya se tiene un conocimiento bastante grande acerca de servicios específicos; costos y otros beneficios relativos a la

función que desea trasladar a outsourcing, por lo que ya está en la posibilidad de hacer una solicitud de propuesta o pedido, que debe contener lo siguiente:

Una estructura de forma que permita estimaciones y comparaciones de manera significativa, definir los requerimientos en términos completos y medibles; describir el tipo de relaciones que se está buscando establecer; explicar los problemas a resolver; preguntando específicamente acerca de la cultura corporativa; especificando el nivel del servicio. En este pedido es necesario ser honesto, ya que es una valiosa oportunidad para que un vendedor resuelva con costos y problemas muy reales; y pruebe que puede hacer un excelente trabajo. Así como la organización usa el pedido para medir a los vendedores, de la misma manera los vendedores usan su pedido para medir a la empresa que lo solicite. Un pedido bien escrito y claramente definido le dice a los vendedores si la organización es seria respecto del proyecto.

Por otra parte, un vago e inconsistente pedido hace que el más calificado y experimentado vendedor piense dos veces, antes de gastar tiempo en un negocio no beneficioso.

2.6.3.FASE III: Evaluación y selección de vendedores (para hacer outsourcing).

La organización debe formar un equipo para revisar la propuesta identificando qué vendedor está más cerca de sus necesidades. En la evaluación la organización debe usar redes de trabajo y referencias acerca de la reputación del vendedor así como examinar el plan total y capacidades de éste, no sólo el precio justo o un aspecto sencillo sobre qué hace él.

Para hacer la elección correcta se debe asegurar que el vendedor demuestra:
Un claro entendimiento de las necesidades de la organización y habilidad para resolver sus problemas.

- Estabilidad financiera.
- Compromiso de calidad y cultura adecuada.
- Recursos.
- Términos flexibles de contratación.
- Relaciones de trabajo que está ejecutando.
- Localización.
- Registro de probada trayectoria.
- Otros que se considere.

Negociar un contrato:

Una vez el vendedor (outsourcing) ha sido seleccionado, la organización debe:
Negociar y firmar un contrato, para lo cual hay que negociar un precio razonable y medidas de rendimiento.

Comunicarse a menudo y en forma abierta, mostrar la buena voluntad de que ambas partes tengan éxito.

Escribir un contrato que defina el nivel de servicio y las consecuencias si el nivel no es alcanzado.

Definir la manera en que se prestará el servicio.
Tiempos de entrega y fechas estimadas.

Esencialmente existen contratos orales y escritos: en la mayoría de los casos, en las relaciones de pequeñas empresas, el outsourcing es de tipo oral, en el sentido, de que dos empresas se ponen de acuerdo, una para brindar el servicio a la otra y el control de calidad se efectúa a los niveles de puntualidad, calidad y costos de los servicios. La ausencia de un contrato escrito puede hacer problemáticas las relaciones con respecto a la puntualidad, tanto en la entrega de los servicios o en el pago de los mismos (3:27).

2.7.INFRAESTRUCTURA LEGAL

El Código Civil Guatemalteco, en el libro V Del Derecho de obligaciones, título III, Transmisión de las obligaciones, capítulo V División de los contratos dice así: "Artículo 1587". Los contratos son unilaterales, si la obligación recae solamente sobre una de las partes contratantes, son bilaterales, si ambas partes se obligan recíprocamente".

"Artículo 1588. Son consensuales cuando basta con el consentimiento de las partes para que sean perfectos; y reales, cuando se requiere para su perfección la entrega de la cosa." (7: 207).

Debe tenerse en cuenta todas las especificaciones deseadas en el contenido de los contratos entre las que se mencionan:

Determinar la naturaleza del producto o servicio.

Debido a que es la condición primordial que da origen a la relación entre dos empresas, debe dejarse claro que va a aportar cada una de ellas, por ejemplo la fabricación de piezas y componentes con materiales suministrados por el subcontratista, la ejecución de un trabajo con materiales suministrados por la firma principal, o bien la ejecución sobre piezas semi elaboradas suministradas por la firma principal.

El número de piezas a subcontratar puede ser un número fijo establecido al comienzo del período contractual, o un número máximo o mínimo donde la empresa contratista puede comprometerse a solicitar durante el período contractual, un mínimo de una cantidad dada de piezas; por su parte el subcontratista puede comprometerse a fabricar, las piezas hasta un límite determinado.

Especificaciones técnicas:

El producto o servicio debe ajustarse a las prescripciones establecidas en el contrato. Cuando sea necesario debe haber un anexo con los documentos técnicos necesarios, planos, nomenclaturas y normas de referencia.

Coordinación de pedidos y entregas:

Este aspecto es importante para una relación de subcontratación. La empresa principal debe asegurarse de que el subcontratista le suministrará cierto número de piezas o de que habrá ejecutado cierto número de operaciones en un tiempo determinado. Por su parte, la firma subcontratista ha de tener la certeza de un pedido mínimo y conocer con exactitud las operaciones a realizar; la coordinación de pedidos y entregas puede adoptar diferentes elementos.

Ejemplos: Fijación de número de unidades del producto por período de tiempo, determinación del plazo, en que la empresa principal desea se cumplan los pedidos, adopción de un sistema de pedidos adicionales, establecer una entrega sujeta a variaciones, determinar la eventual obligación del subcontratista de reponer piezas defectuosas, las consecuencias del retraso de una entrega y determinar cuales son las causas de fuerza mayor; así como las consecuencias del incumplimiento, tanto para el subcontratista como para el contratista.

Determinación de precio:

En la determinación del precio conviene precisar los elementos que pueden influir en el, tales como: Estudios realizados, controles de calidad, gastos de transporte e impuestos, modificar precio por períodos de poca actividad y las de pagos de intereses en que pueda incurrir la empresa subcontratista

Condiciones de pago: En este sentido debe precisarse la modalidad de pago,

Los anticipos al momento del pedido o aceptación del trato y la demora en el pago fijando un interés convencional de retraso.

Entrega:

En el contrato debe indicarse por lo menos el lugar y la fecha de la entrega del producto o servicio y quién es el responsable de los riesgos del transporte.

Recepción:

Si la recepción del producto o servicio necesita control, es necesario establecer las normas técnicas y de calidad para tener referencia en la verificación. Si es necesario se debe especificar, quién hará el control y quién pagará el costo de la operación.

Documentos técnicos y propiedad intelectual:

Una vez efectuada la relación de subcontratación, suele especificarse en el contrato el compromiso de las dos partes, de conservar el secreto en cuanto los documentos utilizados y fabricación de las piezas. La empresa principal también se compromete, a reconocer al subcontratista, la propiedad intelectual de los planos, estudios, modelos, prototipo y todas las técnicas desarrolladas para cumplir con el contrato.

2.8. ELEMENTOS PARA SELECCIONAR LA EMPRESA CONTRATISTA Y SUBCONTRATISTA.

2.8.1. Cómo seleccionar la empresa contratista:

La empresa subcontratista necesita que la empresa que recibe sus productos o servicios tenga:

Decisión estratégica para la organización, puesto que cede el total o parte de sus activos a la empresa de outsourcing.

Transformar contablemente los conceptos de costes fijos en costes variables y las inversiones en gastos desapareciendo los activos.

Solvencia económica.

Puntualidad en sus pagos.

Legalice sus contratos.

Tenga planes a largo plazo.

Colaboración y comunicación de futuros proyectos y cambio de planes. (4:16).

2.8.2. Cómo seleccionar la empresa subcontratista:

La empresa que es seleccionada, adquiere un compromiso muy importante con la organización que la contrata. El servicio prestado debe ser suficientemente flexible como para adaptarse a cambios de negocio, organizativos y funcionales en la organización, así como el entorno tecnológico.

Entre los elementos para seleccionar a la empresa subcontratista , el elemento que definitivamente ocupa el número uno es el precio, basado en el valor esperado y en el valor del mercado del producto o servicio. La mayoría de las compañías indican que los elementos a considerar para visualizar una empresa subcontratista son:

Calidad comprobada.

Afinidad cultural.

Recursos disponibles.

Referencias y reputación, que añade valor adicional a su capacidad.

Términos del contrato sean flexibles,

Precio del producto o servicio adecuado.

Buenas relaciones entre la empresa contratista y la subcontratista.

Capacidad, calidad, y confiabilidad. (4:16).

2.8. 3. Relación Contratista -Subcontratista:

El instituto de subcontratación de Nueva York en una encuesta realizada para identificar los elementos para el éxito de la subcontratación menciona los siguientes:

Entender los objetivos y propósitos en la compañía u organización.

Planificación estratégica.

Selección del subcontratador.

Relaciones interempresariales.

Contrato estructurado.

Comunicaciones abiertas entre individuos y grupos que van a ser afectados por la transacción.

Nivel ejecutivo de soporte y desarrollo.

Atención a los factores personales.

Justificación financiera y que se puede usar expertos externos e imparciales.

(5:17) y ((8:50)

Las decisiones respecto a las empresas que se van a contratar y subcontratar, son estratégicas dentro de la organización. La escogencia entre una u otra institución debe ser demostrada por un expertaje interno; las empresas que generalmente hacen buenas decisiones en funciones de contratación y subcontratación son las que tienen mejores funciones y mejor desarrollo interno en su propia empresa, la razón de estas decisiones generalmente es de naturaleza estratégica. El incremento en las actividades de outsourcing hace que se produzcan ventajas en las demandas de productos y servicios, para las empresas que toman las mejores decisiones. Entender éste fenómeno y saber cómo y cuándo ser más exitoso en la relación de subcontratación, produce los mejores niveles de negocios que necesitan las compañías en la actualidad y en el futuro.

2.8.4. Contrato

El contrato debe tener algunos elementos básicos como:

Establecer claramente las responsabilidades de ambas partes en cualquier aspecto, tanto de nivel de servicio actual como del servicio futuro.

Duración del contrato debe ser de tiempo definido o por tiempo indefinido, en donde el contratante y el contratado en cualquier momento puede dar por finalizado dicho contrato.

Definición de la finalización, establecimiento de salidas programadas antes de cumplirse el plazo acordado, así como los períodos de pre-aviso en caso de reversión del servicio.

Establecer criterios de transferencia de personal, en caso necesario.

Ser tan amplio como lo desee la parte contratante.

Ser flexible para la organización demandante (la administración) donde se puedan cambiar los requisitos de servicio y el proveedor pueda cambiar los medios con los que los da.

Un contrato de outsourcing debe quedar por escrito con todos los detalles incluidos en el servicio.

2.9. PUNTOS CLAVES PARA LOGRAR UNA SUBCONTRATACION EXITOSA: (10: 60).

- Entendimiento de metas y objetivos de la institución.
- Contar con una visión y plan estratégicos.
- Selección adecuada del vendedor.
- Manejo de las relaciones sobre la marcha.
- Contrato estructurado adecuadamente.
- Comunicación abierta con las personas involucradas dentro de la empresa.
- Apoyo e involucramiento de ejecutivos de alto nivel.
- Atención cuidadosa de los resultados o consecuencias del outsourcing en los trabajadores internos
- Justificación financiera.
- Uso de expertos externos.
- Revisar la estructura de la empresa.
- Determinar las actividades a subcontratar.
- Contar con una buena administración de la empresa del proceso de abastecimiento.
- Determinar habilidades principales e identificar cuellos de botella.
- Cambiar la cultura organizacional.
- Contar con la tecnología de información adecuada.
- Condiciones necesarias para el personal que preste el servicio contratado.
- Flexibilidad del contrato en cuestiones no consideradas al inicio del servicio.

2.10. SERVICIOS QUE SE PUEDEN ADQUIRIR A TRAVES DEL OUTSOURCING:

El Outsourcing Institute, (5:35) obtuvo información a través de una encuesta en network, cuyas respuestas fueron dadas por una gran cantidad de ejecutivos (60% de alto nivel). Los datos provinieron de compañías en el rango de pequeñas (hasta 499 empleados) a muy grandes (sobre 10,000 empleados) y casi cada industria fue representada, habiéndose obtenido que las tres áreas en que más se aplica el outsourcing son:

2.10.1. Tecnología de la información:

Area que más ha crecido para outsourcing, en:
Mantenimiento preventivo y reparativo,
Entrenamiento.
Aplicaciones de desarrollo.
Consultoría.
Reingeniería.
Centros principales de manejo, etc.

2.10.2. Operaciones:

En materia de administración, están aplicando outsourcing en:
Impresiones y reproducciones gráficas.
Manejo de correo.
Consultoría y entrenamiento.

2.10.3. Servicio al cliente:

En esta área se aplica el outsourcing en el campo de:
Servicio.
Despacho y apoyo post-venta al cliente. (3:34).

2.10.4. Mantenimiento:

Los prestadores de servicios han procurado llenar los espacios que la reducción de personal y simplificación o reingeniería de procesos han marcado como prioritarios, es decir, que ciertas funciones pueden ser realizadas con personal externo sin que afecte realmente a la operación y por supuesto la agilice y simplifique. Una de los servicios más utilizados en este sentido es: el área de mantenimiento aquí existen

servicios ya muy probados y otros que empiezan a dar excelentes resultados, entre ellos podemos mencionar los siguientes:

Limpieza de edificios.

Aire acondicionado.

Electricidad.

Plomería.

Mantenimiento de vehículos.

Jardinización.

Mantenimiento de computadoras.

2.10.5. Finanzas:

Se aplican outsourcing a procesos de:

Contabilidad y financieros.

Pagos de nómina.

Compras.

Procesos de transacción.

Contabilidad general.

Seguimiento de costes de producción.

Control presupuestario.

Facturación.

Inventario inmovilizado.

Gestión de cobros.

Planificación financiera. etc.

2.10.6. Recursos humanos:

La aplicación de outsourcing en esta área se da en el proceso de :

Reclutamiento y selección de personal.

Capacitación empresarial.

Capacitación ocupacional.

Escalas salariales.

Selección de personal.

2.9.7. Bienes raíces:

En bienes raíces y plantas físicas se aplica en servicios de:

Cafetería.

Mantenimiento.

Seguridad.

Limpieza.

2.10.8.Ventas:

En esta área se utiliza en:

Mercadeo.

Publicidad.

Mercadotecnia, etc.

2.10.9. Transporte:

Se trabaja con:

Manejo y operaciones.

Mantenimiento de flotas, etc.

2.10.10. Administración de redes:

La mayoría de las empresas requieren de una red. Es muy difícil que en cada una exista un experto en redes; en cambio un experto puede administrar varias. Por ejemplo:

Instalando la red.

Establecer el esquema de organización.

Planificar su crecimiento.

Incorporar servicios.

Resolver problemas, etc.

2.10.11.Desarrollo y mantenimiento de Websites:

La adopción de Internet e intranet se asocia con el desarrollo y mantenimiento de sitios con información actualizada de las empresas. Estas requieren una asesoría completa en relación con las estrategias a adoptar para tener en Internet un arma comercial, y esto implica un conocimiento profundo de mercadotecnia "digital".

2.10.12.Soporte técnico:

Con las herramientas que brinda la tecnología moderna, ahora es posible dar apoyo técnico a usuarios con problemas. Con el equipo adecuado, una empresa puede remediar algunos problemas de soporte técnico, no es necesario en algunos casos la presencia de un técnico en la empresa para reparar dicho problema, se puede lograr a través de consultas a la empresa con la que se esté trabajando; solucionando problemas en tiempos récord, aportando continuidad a la operación de la empresa.

2.10.13.Otros:

Puede ofrecerse también servicios de:

Administración.

Sistemas de Información. (software, hardware).

Benchmarking (intercambiar ideas o conocimientos para mejorar la empresa).

Planes estratégicos de viabilidad y reestructuración.

Diseño y mantenimiento de aplicaciones informáticas.

Captura de información.

Procesamiento de datos.

Servicios informáticos.

Comunicaciones.

Asesoría profesional especializada. etc.

2.11. VENTAJAS DEL OUTSOURCING.

Hasta el momento los resultados de la conveniencia de contar con outsourcing son muy alentadoras, pues ha permitido a las empresas moverse con mayor facilidad en sus esquemas tradicionales de trabajo. Entre las principales ventajas están: (14:30)

2.11.1.Conocimiento con exactitud de los costos de operación y/o funcionamiento:

La diversidad de costos que tiene una empresa, la magnitud de la misma y otros factores muchas veces no permiten conocer con exactitud los costos de operación y/o funcionamiento, mientras que con el outsourcing , por ser un contrato cerrado, los mismos se conocen con exactitud.

2.11.2.Control de los costos:

Al ejecutar una empresa diversos proyectos, se requiere un control minucioso de los costos de cada uno, lo cual puede resultar difícil, dependiendo de la magnitud de la misma, principalmente si el control se lleva de forma manual, es decir, que no se cuenta con programas sistematizados que permitan dicho control. En el outsourcing, el costo es conocido previamente en su totalidad, para lo cual se requiere la formalización de la contratación, para evitar variaciones en el mismo.

2.11.3. Mejor aprovechamiento de los recursos:

Previo a un estudio que determine la conveniencia de la aplicación del outsourcing, permite aprovechar en mejor forma los recursos con que cuenta una empresa, ya que se obtiene un financiamiento del proyecto, lo cual permite invertir o disponer de recursos para otras actividades.

2.11.4. Disminución de riesgos:

La realización de actividades conlleva riesgos, los cuales deben ser asumidos por la empresa, sin embargo, en la contratación externa, es el vendedor de los servicios quien asume dichos riesgos.

2.11.5. Uso de expertos:

Este es un valor agregado al producto y está representado por el tiempo de experiencia adquirido por una empresa que respalda el servicio. El uso de expertos mejora la calidad del producto, pero implica un alto en el costo, mientras que el outsourcing, se obtiene el beneficio sin afectar los costos.

2.11.6. Varios

Concentración de esfuerzos.

Agilización.

Reducción de espacio.

Reducción de personal.

Reducción de costos de operación y entrenamiento de subordinados.

Auditoría permanente a los servicios.

Alianzas estratégicas.

Promoción de competencia.

Innovación de tecnología.

Ahorro de tiempo ejecutivo- gerencial.

Genera más fuente de empleo.

Ayuda a las compañías a convertir el proceso de abastecimiento tradicional en un proceso estratégico.

Mayor liquidez.

Selección de personal especializado y adecuado a las necesidades de la empresa y el manejo de los problemas laborales e incluso de carácter legal que puedan surgir con empleados. (9:35).

2.12. DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING

No obstante que algunas de las desventajas pueden superarse estableciendo una buena comunicación, un outsourcing mal manejado, puede ocasionar distintos problemas en una empresa, entre estos: (18:10).

2.12.1. Baja en los niveles de servicio:

El descontento de los empleados de la empresa por problemas en la comunicación interna, puede disminuir la productividad en distintas áreas de servicio

2.12.2 Desencanto de algunos empleados

El desencanto puede asociarse por una parte a inseguridad en los trabajadores por temor de éstos a ser desplazados; y por la otra, puede haber problemas asociados a una menor remuneración del personal interno, en comparación al externo. Es importante mencionar que, si bien es cierto el outsourcing pudiera en algunos casos justificar la reducción de personal interno, también es cierto que por otro lado crea una nueva fuente laboral.

2.12.3 Problemas en la selección del vendedor:

El objetivo fundamental de una empresa al contratar servicios externos, es mejorar no sólo la calidad sino el costo de los servicios, objetivo que puede revertirse al efectuar una mala selección del vendedor. Es fundamental estudiar detalladamente lo que el vendedor ofrece. Pueden existir vicios burocráticos internos de los ejecutivos (as), que contratan el outsourcing, es decir pueden perder la objetividad, por amistad y no por profesionalismo, con los ejecutivos de la empresas que brinda el outsourcing.

Si no existe adecuada comunicación de ambos lados , las expectativas del outsourcing puede que no llene los objetivos, pudiendo ser una elección inadecuada.

2.12.4. Perfil no profesional de los empleados del departamento

En algunos casos se ha detectado que se ofrecen servicios en forma de charlatanería, especialmente en áreas de capacitación, recursos humanos, y otros.

2.12.5. Cultura reactiva del recurso humano

Es decir, resistencia al cambio, esto debe cambiar a favor de una cultura que busque anticiparse a los problemas relacionados con la adquisición de la empresa, de esta manera se involucra no solo el departamento, sino también al proveedor que pueda proponer soluciones para posibles problemas que surgen.

2.12.6 Relación de rivalidad con los proveedores

Es uno de los frenos en el desarrollo de las empresas es el concepto de los proveedores como enemigos de la empresas, los sistemas tradicionales dejan completamente fuera a los proveedores, usándolos como una simple fuente de abastecimiento y hacen a un lado su principal ventaja, la experiencia y los conocimientos de sus productos.

2.12.7. Selección y contratación de recursos humanos en forma virtual

Cuando se efectúa así, tiende a perderse el objetivo del contacto humano en relación con las entrevistas y evaluaciones psicométricas con riesgos de contratar personas con patología en su personalidad y tendencias a ser conflictivas o no llenar las expectativas de clima laboral.

2.12.8 Outsourcing de servicios de seguridad

En este caso se corren riesgos de fuga de información, sí el recurso humano lo rotan con frecuencia en otras empresas.

2.12.9 Varios

- * Falta de identificación con la empresa contratante .
- * Ingreso de personal ajeno a la empresa.
- * Perdida de control en los servicio subcontratados.
- * El personal no goza de beneficios extras.
- * El salario del personal que es recontratado bajo el sistema outsourcing, debe inscribirse como pequeño contribuyente en la Súper Intendencia de Administración Tributaria (SAT), si su salario es mayor de Q.3000,.00 mensuales. En algunos casos su salario es mayor que el del personal de planilla de la empresa donde está prestando sus servicios.
- * Perdida de confidencialidad del trabajo contratado.

3. MARCO METODOLOGICO

3. OBJETIVOS

3.1. General:

Analizar las principales características del outsourcing en el área de recursos humanos y presupuesto de una unidad de información.

3.2. Específicos:

- Presentar la base teórica del outsourcing.
- Dar a conocer las ventajas del outsourcing aplicado a las unidades de información.
- Elaborar una propuesta que describa el proceso de outsourcing en las unidades de información; y ventajas y desventajas de su aplicación.

3.2. INSTRUMENTOS

Por ser esta una investigación descriptiva y documental se utiliza un cuestionario de preguntas cerradas para los jefes y/o encargados de cada unidad de información, para saber cuanto saben acerca de la teoría de outsourcing, sí la han practicado alguna vez, y que resultados han obtenido.

3.3. MUESTRA.

La muestra fue dirigida hacia los jefes y/o encargados de las 10 bibliotecas centrales de las universidades de la ciudad de Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Universidad Francisco Marroquín, Universidad del Valle de Guatemala, Universidad Rafael Landívar, Universidad Mariano Gálvez, Universidad del Istmo, Universidad Rural de Guatemala, Universidad Panamericana de Guatemala, Universidad para la Paz, Universidad San Ignacio de Loyola. De estas universidades, solamente 7 de ellas tienen biblioteca; las otras 3 restantes: Universidad San Ignacio de Loyola, Universidad Panamericana de Guatemala y Universidad para la Paz, no cuentan con el servicio de biblioteca.

3.4. Análisis Estadístico:

Se obtiene la recolección de datos acerca del conocimiento del outsourcing en bibliotecología por medio de una encuesta con preguntas cerradas, luego se procede a la tabulación, análisis y graficación de la información obtenida. Se utiliza la estadística para la tabulación y graficación

4. ANALISIS E INTERPETACIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a la investigación realizada y encuestas de campo, se tuvo la oportunidad de entrevistar personalmente a los encargados de las unidades de información lo que dio oportunidad de ampliar el análisis de las respuestas, obteniendo los resultados siguientes:

1. ¿Alguna vez ha contratado a personal externo en la unidad de información para cubrir servicios de la misma?

La mayoría de unidades de información sí ha utilizado servicios externos para el funcionamiento de las mismas. El 57% respondió afirmativamente. Quedando demostrado así que las bibliotecas han utilizado el servicio de outsourcing ya sea teniendo conocimiento de esta teoría o en forma empírica. El 43% respondió que no. (Gráfica No 1).

2. ¿Ha contratado personal a destajo, para alcanzar alguna meta?

Para llevar a cabo la realización de metas en las bibliotecas, el 57 % respondió que si ha contratado personal externo para cumplir con las mismas. Algunas unidades de información siguen contratando de esta forma al personal, sobre todo en el área de automatización. El 43% respondió que no. Tomándose en cuenta que del 100% de las unidades de información entrevistadas solamente el 70% cuentan con biblioteca; el 30% restante tiene en proyecto la creación de las mismas, contando ahora con una persona encargada. (Gráfica No 2).

3. ¿Cuáles han sido los resultados al contratar personal externo en la unidad de información?

Los resultados de contratar personal externo en la unidad de información han sido generalmente positivos. El 57% respondió que ha sido muy bueno, el 14% respondió que ha sido excelente. La mayoría de unidades de información han tenido experiencias satisfactorias y están anuentes a seguir subcontratando. El 29% no respondió. Algunas porque no han utilizado personal externo y otras porque no recuerdan con claridad como fue esta experiencia. (Gráfica No 3).

4. ¿Cuáles han sido los servicios más utilizados al contratar personal externo en la unidad de información?

Al contratar personal externo son diversos los servicios a utilizarse entre los principales están:

La automatización es utilizada en un 57%; siendo el más popular, debido a que es un área en la que el profesional de la bibliotecología es bastante dependiente de los expertos. La catalogación y clasificación se utilizan en un 29%, estas pueden ser trabajadas incluso a distancia, dando resultados positivos tanto a la biblioteca como para el bibliotecólogo al que le puede representar una fuente externa de trabajo. La indización ocupa un 14%, este servicio es eventual.

(Gráfica No 4).

5. ¿De acuerdo a los resultados obtenidos con la subcontratación de personal, volvería a utilizar este servicio?

Las unidades de información que lo han utilizado han tenido una buena experiencia al contratar personal externo el 42% respondió que si volvería a utilizar el servicio. Algunas de ellas siguen con esta forma de contrato en sus unidades de información desde la primera vez que utilizaron algunos servicios externos. El 15% respondió que no, y el 43% no respondió; aquí se puede apreciar que algunas unidades no han utilizado el servicio de personal externo y no pudieron opinar al respecto.

(Gráfica No 5).

6. ¿ La decisión de contratar personal externo para la unidad de información depende de usted ?

El 71% respondió que sí dependía de ellos contratar personal externo. El 29% respondió que no dependía de ellos la subcontratación. Se puede notar que cada vez más los bibliotecólogos o encargados de las bibliotecas tienen mayor autonomía para contratar el personal.

(Gráfica No 6).

7. ¿Cómo está contratado el personal de la unidad de información?

Las bibliotecas tienen diferentes tipos de contratos para el personal. El 42% está contratado por nombramiento o sea en forma indefinida. El 29% está por contrato a término, esto quiere decir que el contrato tiene vencimiento el cual puede ser ampliado al finalizar el mismo. El 29% está contratado por servicios prestados lo que se conoce como outsourcing, aunque las unidades no manejan este término sí lo han utilizado. Siendo esta forma de contratación la menos utilizada (Catalogación y

clasificación a destajo, el mantenimiento de computadoras, mantenimiento de la infraestructura de la biblioteca como fumigaciones, plomería, etc.). En su mayoría las bibliotecas tienen su personal laborando de forma permanente. (Gráfica No 7).

8. ¿ Conoce usted que es outsourcing?

El 43% de las personas encuestadas respondió que si conocía el término, el 43% respondió que no conocía el término. Se pudo notar que prácticamente la mitad de ellas no conocían la palabra o la teoría del "outsourcing", pero al mismo tiempo al conocer el significado del término en algunas ocasiones lo llevaron a la práctica y en algunas unidades siguen utilizando el outsourcing como un complemento para el buen funcionamiento de la unidad. El 14% no respondió. (Gráfica No 8)

9. ¿ Le gustaría conocer los beneficios del outsourcing o subcontratación?

El 71% respondió que sí le gustaría conocer más sobre el tema. La mayoría de las personas encuestadas, está de acuerdo en conocer los beneficios del outsourcing para aplicarla en sus unidades con mayor eficacia. El 29% no respondió. (Gráfica No 9).

10. ¿Conoce alguna empresa o persona que preste servicios de outsourcing o subcontratación?

El 86% no conoce ninguna empresa que preste el servicio de outsourcing en el área específica de bibliotecología, sin embargo sí conocen personas (bibliotecólogos) que eventualmente han subcontratado para áreas como catalogación, clasificación, indización etc. El 14% no respondió. (Gráfica No 10).

5. PROPUESTA

Introducción.

La bibliotecología, es una ciencia que como muchas otras necesita la ayuda de otras disciplinas. Por ejemplo: La administración, sistemas de informática, estadística, etc. Una de sus principales auxiliares es la administración de empresas puesto que una unidad de información puede ser vista como una empresa donde se administra información que es el producto final que debe llegar con rapidez, calidad y efectividad al usuario; que es el motivo de ser de las unidades de información.

En la encuesta realizada a las 10 bibliotecas centrales de las universidades de la capital, se pudo comprobar que la mayoría de los jefes y/o encargados de las unidades de información sí han aplicado outsourcing; sin conocer la teoría del mismo, Por lo tanto no han sacado el mejor provecho de esta nueva tendencia que la administración presenta.

En base a los resultados obtenidos a través del estudio de campo, se comprobó que solamente siete Universidades cuentan con unidades de información, de las cuales la mayoría han empleado el outsourcing de una manera empírica con buenos resultados, el resto no lo ha aplicado, ya que estas unidades de información están en proceso de formación. Las áreas donde se ha aplicado outsourcing han reportado en general, buenos resultados.

Cada unidad de información, debe evaluar sus principales objetivos y considerar si para alcanzar los mismos es necesario utilizar outsourcing. Este se considera conveniente para mejorar y desarrollar núcleos importantes de la institución por el soporte que el uso de expertos externos pueda aportarle, ya que además del conocimiento teórico aportan la experiencia.

Una de las unidades de información que ha aplicado el outsourcing con éxito ha sido Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, ésta lo ha aplicado desde 1994 en el área de automatización, con el programa de microsis, el cual funcionó satisfactoriamente hasta 1999 cuando tuvo algunas fallas, por lo cual en la actualidad se subcontrató a una nueva empresa que está trabajando en un nuevo programa. También ha utilizado el outsourcing en áreas como el proceso técnico, servicio de reproducción y encuadernación anteriormente había una persona del mismo personal de Biblioteca Central encargada de encuadernar el material bibliográfico; actualmente en muchas oportunidades se utiliza el servicio de una imprenta con lo cual se ha mejorado la calidad del empastado, reduciendo el tiempo de entrega.

Otra de las unidades de información que lo ha utilizado con buenos resultados es la Biblioteca de la Universidad Rafael Landívar, donde lo aplican en algunas tareas del proceso técnico, ya que no cuenta con el personal suficiente.

Lo que demuestra que el outsourcing es una alternativa para que las unidades de información puedan desarrollarse con una menor inversión que contratando personal presupuestado y así poder alcanzar sus objetivos y brindar un servicio más eficiente.

Justificación

Se propone, por medio de esta investigación dar a conocer la teoría del outsourcing para que el bibliotecólogo conozca y pueda implementarla según convenga en su unidad de información.

El proceso de outsourcing es positivo porque permite a las instituciones en las que se ha implementado concentrarse en sus principales objetivos y dejar otras tareas que son necesarias a empresas o personas dedicadas a prestar servicios de outsourcing. (mensajería, limpieza, transporte, automatización, seguridad, etc.).

Con este sistema se benefician las instituciones, tanto en el aspecto financiero (no se contempla el pago de pasivos laborales), como todo lo relacionado con la contratación del personal; la empresa o persona contratada esta obligada a cumplir el contrato justo a tiempo y la institución contratante se evita el tener que tratar con mucho personal, ya que para todo asunto relacionado con éstos sólo se comunica con la empresa o persona que se comprometió a prestar el servicio, el contratado sólo exige que se cumpla lo pactado.

Este sistema permite que las personas puedan independizarse y si trabajan en forma planificada pueden llegar a crear empresas grandes dedicadas a servicios de outsourcing en áreas específicas como lo es la bibliotecología.

5.1. EL OUTSOURCING EN LAS UNIDADES DE INFORMACIÓN

Las unidades de información están al servicio de la educación, la comunidad y el desarrollo del país; por ello deben mantenerse al tanto de las nuevas teorías administrativas. Tomando en cuenta que vivimos en una época donde todo cambia rápidamente el mercado, la información, la competencia, las condiciones financieras y tecnológicas. Mantenerse al día con esos cambios requiere una inversión significativa tanto en tiempo, recursos humanos, tecnología. Puede llegar a ser muy costoso. La mayoría de unidades de información desean ir a la vanguardia de la nueva tecnología pero cuentan con un presupuesto limitado, el cual no les permite en muchos casos tener el suficiente personal para desarrollar sus actividades.

Ser competitivo es el desafío por el que atraviesan la mayor parte de las instituciones de todos los sectores. Para lograrlo muchas instituciones tanto del sector público como privado, nacionales e internacionales, lucrativas y no lucrativas planifican diversas estrategias de mercado. Las unidades de información no deben ser la excepción .

Dentro de este marco, el outsourcing es una buena opción para desarrollar con más eficiencia los objetivos de las unidades de información. Reduciendo y controlando los costos de operación; como se plantea anteriormente en esta investigación, las instituciones que quieren hacerlo todo ellas mismas, y cuentan con poco personal se les dificulta realizar tareas muy especializadas (estudios, entrenamiento de recursos humanos, consultoría, mercadeo, automatización, etc.), Es aquí donde podrían ayudarse utilizando outsourcing para no tener repercusiones como por ejemplo no cumplir sus objetivos en el tiempo requerido, altos costos de operación, no desarrollar servicios al máximo.

El outsourcing; minimiza estos costos y riesgos, ya que los vendedores de estos servicios realizan su inversión en beneficios de muchos clientes y no solamente uno (como sería el caso de la institución al hacerlo ella misma). Sin embargo, como se ha visto en el desarrollo de este trabajo, no es la solución a todos los problemas en gestión, más bien debe considerarse como la oportunidad de aprovechar la especialización de una empresa o persona dedicada a una actividad. Realizarla a la institución le implicaría una alta inversión en recursos (materiales, recurso humano, etc.), riesgos y/o desviación de sus objetivos principales.

5.2. ACTIVIDADES DE UNIDADES DE INFORMACION QUE SE PUEDEN SUBCONTRATAR

En una unidad de información el outsourcing se puede aplicar en diversas áreas como:

1 Automatización: elaboración de programas específicos para las necesidades de la unidad de información, digitación del material bibliográfico, mantenimiento y reparación de los programas y equipo.

2 Mantenimiento: limpieza, plomería, electricidad, aire acondicionado, jardinería, seguridad, etc.

3 Procesos técnicos: Catalogación y clasificación, indización, preparación física de el material bibliográfico.

4 Recursos humanos: capacitación.

5 Mensajería

5.3. PRINCIPIOS BASICOS A TOMAR EN CUENTA AL APLICAR EL OUTSOURCING EN UNIDADES DE INFORMACION

Para implementar el proceso de outsourcing en las unidades de información es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

1. Tener claridad sobre las metas de la institución analizando cuidadosamente el área en la que el outsourcing pueda aplicar.

2. Tomar en cuenta la experiencia de otras unidades de información que ya utilicen el outsourcing.

3. Escoger a la empresa o persona ideal para el servicio que se requiere, esta debe tener una amplia experiencia en la rama, compromiso de calidad, comunicación frecuente, entender claramente los objetivos de la unidad.

4. Negociar un contrato tomando en cuenta un precio favorable, medidas de rendimiento, nivel de servicio y las consecuencias si no es alcanzado, tiempos de entrega y fechas estimadas.

5. Proveer las condiciones optimas para que el personal que preste el servicio pueda desarrollar sus actividades.

5.4. VENTAJAS DEL OUTSOURCING EN UNIDADES DE INFORMACION

Se puede observar que el fenómeno de outsourcing aplicado a las unidades de información, presenta diversas ventajas para la misma.

1. Reducción de costos del funcionamiento de las unidades de información. En base a las entrevistas, las bibliotecas que han utilizado el servicio de outsourcing presentaron una reducción en su pasivo laboral, reducción de tiempo en la entrega del trabajo y eficiencia en el mismo.

2. Uso de expertos, es decir respaldo de las empresas o personas de brindan el servicio de outsourcing, como la automatización, capacitación del personal, consultoría y mantenimiento de la infraestructura en general, etc.

3. Disminución del pasivo laboral y demás prestaciones.

4. Tiempo de respuesta basándose en calendarización.

5. Independencia por parte de la unidad de información en la selección de la empresa o persona a subcontratar la cual debe organizar y supervisar a su personal.

6. Garantía del funcionamiento del servicio.

7. En la mayoría de los servicios, no se paga el trabajo hasta la recepción del mismo.

8 Genera una nueva fuente de trabajo.

9 Auditoría permanente de los servicios prestados de la institución contratante.

10 Se suscribe un contrato y éste debe cumplirse por ambas partes.

Es importante señalar, con relación al efecto positivo del tiempo de respuesta en base a calendarización, que este efecto es difícil lograrlo con el personal interno, debido a que los trabajadores en un año normal de labores, gozan adicionalmente de su período vacacional que va de 20 a 30 días hábiles (dependiendo del tiempo de servicio), con 16 días de asueto oficial, más permisos extraordinarios que concede el

Estado y permisos sindicales, situación que repercute, según los resultados obtenidos, en el incumplimiento de fechas estipuladas. Este aspecto es superado en la contratación externa. (3 : 28).

5.5. DESVENTAJAS DEL OUTSORCING

El outsourcing también presenta algunas desventajas, las cuales deben tomarse en cuenta:

- 1 Descontento en el personal de la unidad de información, por sentirse desplazados o con menos salario que el personal subcontratado.
- 2 Pérdida de confidencialidad del trabajo contratado.
- 3 Pérdida de control en los servicios subcontratados.
- 4 Ingreso de personal ajeno a la empresa.

Todas estas desventajas se pueden superar al tener una buena comunicación tanto dentro de la institución como con la empresa o persona subcontratada.

5.6. EL OUTSOURCING COMO FUENTE DE TRABAJO PARA EL BIBLIOTECOLOGO

El bibliotecólogo puede ver en el outsourcing, una posibilidad de independizarse y formar su propia empresa de asesoría en bibliotecología. Por ello es importante que planifique el tipo de servicio que va a ofrecer. Lógicamente debe darse a conocer para que se tome en cuenta en el servicio de la empresa contratista y esto es por medio de la publicidad, la que se puede hacer en revistas especializadas, por correspondencia, presentación personal a sus posibles clientes, repartir folletos, también puede darse a conocer por medio de la Asociación Bibliotecológica de Guatemala o por asociaciones del gremio, en Internet; lo funcional es disponer con una base de datos para facilitar la relación entre la empresa oferente y el subcontratista.

Además el profesional de bibliotecología puede organizar su tiempo según su conveniencia si presta servicios de outsourcing, si cuenta con un trabajo puede utilizar el tiempo libre para ofrecer este servicio incrementando sus ganancias, es una alternativa para ofrecer servicios profesionales no sólo a las unidades de información sino a otras organizaciones que así lo requieran. Con la práctica del outsourcing el profesional en bibliotecología adquiere una experiencia más amplia.

El outsourcing es y puede llegar a ser una gran fuente de trabajo para el profesional de la bibliotecología sobre todo en áreas como:

1 Automatización.

2 Proceso técnico: Clasificación, catalogación, indización, etc.

3 Inducción de personal de unidades de información que no tengan formación profesional.

4 Servicios profesionales a unidades de información y a empresas que lo requieran como: asesorías, organizar y reorganizar unidades de información, elaboración de proyectos, etc.

CONCLUSIONES

- En las unidades de información que se investigaron, no se conoce la teoría del outsourcing, sin embargo si se ha utilizado en forma empírica.
- Las áreas en donde se ha aplicado outsourcing han reportado en general buenos resultados.
- La mayoría de relaciones de outsourcing son de tipo verbal y no hay conciencia del fenómeno.
- El outsourcing favorece al usuario quien se ve beneficiado por obtener un mejor servicio.
- Las unidades de información que han utilizado outsourcing logran un mejor desarrollo de la unidad en beneficio del usuario.

RECOMENDACIONES

- Debe estimularse la adquisición de conocimiento de outsourcing o subcontratación por parte de los profesionales de la bibliotecología, para aplicarlo de mejor manera en sus respectivas unidades de información.
- La Escuela de Bibliotecología, la Asociación Bibliotecológica de Guatemala, deben realizar actividades para dar a conocer el outsourcing y aprovechar al máximo las ventajas que brinda el mismo.
- Los términos, para la contratación de los servicios deben formularse cuidadosamente, de preferencia por escrito, para evitar malos entendidos.

BIBLIOGRAFIA

1. Cohen, Daniel. -- Sistema de información para la toma de decisiones. -- 2 ed. -- México : McGraw-Hill, [1996]. -- 20 p.
2. Diccionario de economía. -- Guatemala : USAC, Facultad de Ciencias Económicas, 1980. - 240 p. - (Colección textos económicos; 17)
3. España Cabrera, Glenda Judith. -- Conveniencia de la aplicación del outsourcing dentro del Instituto Nacional de Electrificación INDE. -- Guatemala : USAC, 2000. -- 64 p. -- Tesis (Licda. en Administración de Empresas) -- Universidad de San Carlos de Guatemala.
4. Flores, Armando. -- Mantiene relaciones de subcontratación el 88% de la industria mexicana. - México : Omista, 1995. - 6 p.
5. Flores Bringues, Lilian Guadalupe. -- Los niveles de subcontratación en el área de diagnóstico de la salud de la ciudad de Guatemala. -- Guatemala : USAC, 1998. -- 73 p. -- Tesis (Licda. en Administración de Empresas) -- Universidad de San Carlos de Guatemala.
6. Girón, Edgar. -- Outsourcing en Prensa Libre. -- Guatemala : [s.n.], [1999]. -- 6 p. -- Fotocopiado
7. Guatemala [Leyes, etc.]. -- Código civil de la República de Guatemala / Congreso de la República de Guatemala. -- Guatemala : Alenro, 1964. -- 250 p.
8. Institute Outsourcing. -- The outsourcing Index. -- 2 ed. -- Nueva York : el Instituto, 1997. -- 10 p. -- Fotocopias
9. Instituto de la Pequeña y la Mediana Empresa Industrial. -- Cooperación e Internacionalización IMPI. -- España : el Instituto, 1996. - 9 p.

10. Martínez - Ruiz Velasco, Laura. -- Una mano experta : cuándo y por qué recurrir al outsourcing, materia de recursos humanos. -- p. 60-66. -- **En:** Entrepreneur (jul. 1997)
11. Outsourcing [Archivo de internet] / Network solutions. – Washington D. C. : [s.n.], 2000. – 3 p. -- <http://www.Networksolution.com/en-US/Purchasing>. -- Consultado el: 25 de mayo del 2000.
12. Peñalosa, Eduardo. -- Outsourcing tecnológico : oportunidad de negocio en pleno desarrollo. - p. 46-49. -- **En:** Entrepreneur (jul. 1998)
13. Reyes, Adriana. -- A la casa de los especialistas. -- p. 34-39. - **En:** Entrepreneur (oct. 1999)
14. ----- . -- La subcontratación : sumando esfuerzos conquistando el éxito. -- p. 30-33. -- **En:** Entrepreneur (oct. 1999)
15. ----- . - Outsourcing : un campo lleno de oportunidades para hacer más y mejores negocios.- p. 48-59. -- **En:** Entrepreneur (jul. 1997)
16. ----- . - Negocios a la medida : emprendedores encuentran en el outsourcing una excelente oportunidad de negocio / Adriana Reyes y Alma Trejo. - p. 38-43. – **En:** Entrepreneur (jul. 1998)
17. Technology partners international about T.P.I. [Archivo de Internet] / T. P. I. - Estados Unidos: T.P.I., 2000. <http://www.Dekptr.com/about/index.html> Consultado el: 30 de agosto del 2001.
18. Universidad de San Carlos de Guatemala. – Material de apoyo sobre outsourcing / Facultad de Ciencias Económicas. -- Guatemala : la Facultad, 1997. - 10 p. -- (Material Fotocopiado).
19. West, Mathilda - Todos ganan : outsourcing, una tendencia de negocios en la que todos ganan.- p. 34-37. -- **En:** Entrepreneur (jul. 1998)
20. Young Bradley S. -- The top ten reasons compinies outs-ourcing [Archivo de Internet] / Network solutions. -- Washington D. C. : [s.n.], 2000. – 1 p. http://www.Networksolutions.com/en_US/purchasing. Consultado el: 30 de agosto del 2001.

ANEXOS

Universidad de San Carlos de Guatemala

Facultad de Humanidades
Escuela de Bibliotecología

Las respuestas que usted amablemente proporcione a esta encuesta, servirán para desarrollar el trabajo de investigación de tesis titulado. **El outsourcing en bibliotecología.**

- 1 ¿Alguna vez ha contratado personal externo en la unidad de información para cubrir servicios de la misma?

Si _____ No _____

- 2 ¿Ha contratado personal a destajo, para alcanzar alguna meta?

Si _____ No _____

3. ¿Cuáles han sido los servicios más utilizados al contratar personal externo en la unidad de información?

Automatización _____

Catalogación y clasificación _____

Indización _____

4. ¿Cuáles han sido los resultados al contratar personal externo en la unidad de información?

Excelente _____ Bueno _____

5. ¿De acuerdo a los resultados obtenidos con la subcontratación de personal, volvería a utilizar este servicio?

Si_____ No_____

6. ¿La decisión de subcontratar personal externo para la unidad de información depende de usted o de alguien más?

Si_____ No_____

7. ¿Cómo está contratado el personal de la unidad de información?

Nombramiento_____

Contrato a término_____

Servicios Prestados_____

8. ¿Conoce usted qué es outsourcing?

Si_____ No_____

9. ¿Le gustaría conocer los beneficios del outsourcing o subcontratación?

Si_____ No_____

10. Conoce alguna empresa o persona que preste servicios de subcontratación?

Si_____ No_____

Especifique_____

GRÁFICAS:

Por favor haga clic aquí: <A:\Karin\graficas.xls>

GLOSARIO

Activo:

Sección del balance de situación de una empresa que refleja los bienes o derechos que ésta posee. Por extensión, elemento incluido en cualquier cuenta de activo.

Administración:

Acción de administrar. Empleo de administrador. Vocablo que se utiliza para referirse a las personas que determinan los objetivos y las políticas de una organización

Administración de personal:

Area de la empresa que se ocupa de la administración de la planificación ejecución y evaluación de la actividad de los recursos humanos

Automatización:

Proceso que tiende hacia la mecanización de las actividades industriales

Benchmarking:

Intercambiar ideas o conocimientos para mejorar una empresa

Comercialización:

En términos generales, los procesos necesarios para mover los bienes, en el espacio y en el tiempo, del productor al consumidor

Costo:

En los primeros tratados de economía, el costo se explicaba en función del esfuerzo y sacrificio real “la pena y el sudor” implicado en la producción de bienes y servicios. En nuestros días el enfoque es el ingreso necesario de dinero para comprar algo.

Costos fijos:

Son aquellos que no varían con la producción. Un término mejor sería el de “costos constantes”.

Costos de oportunidad:

Este enfoque considera la necesidad si los recursos se emplean para producir una cosa no es posible emplearlos en la producción de otras cosas. Por ejemplo el “costo de oportunidad” de edificar cincuenta viviendas es igual al de una fabrica, escuela, barco, tiendas etc. Que hubieran podido edificarse en su lugar.

Costos Variables:

Son aquellos que varían con la producción. Se puede utilizar el término “costos constantes”. Se refieren a gastos en los factores de producción cuya cantidad varia con la producción.

Empresa:

Unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital de y trabajo), persigue tener un beneficio produciendo y comercializando productos y prestando servicios en el mercado.

Empresa contratista:

Es la empresa que confía a otra (subcontratista) el procedimiento de ejecutar para ella, parte de la producción o de los servicios, conservando la empresa contratista la responsabilidad económica al final.

Empresa subcontratista:

Es la empresa que es contratada por otra (contratista) para ejecutar una parte de la producción o de los servicios de esta según indicaciones preestablecidas.

Estrategia:

En el ámbito empresarial, conjunto de fines, misiones y objetivos que tiene cada empresa, así como acciones que han de emprenderse para alcanzarlos.

Internet:

Red internacional de ordenadores que conecta a unos usuarios con otros y permite la transmisión de todo tipo de información entre ellos.

Intranet:

Sistema de computo conectados en red dentro de una empresa, con el fin de mantener información en todos los departamentos de la misma.

Márketing:

Véase comercialización.

Mantenimiento:

Dícese, del conjunto de gastos efectuados para preservar el valor de un activo

Network:

Empresas que funcionan a través de redes de trabajo específicamente por medio de outsourcing.

Outsourcing:

Esta palabra esta compuesta por dos palabras del idioma inglés las cuales son **out** Y **sourcing**, estas palabras traducidas al español significan “afuera” y “proveer”.

Sin embargo, sí existe el concepto de lo que es outsourcing, es el uso estratégico de recursos exteriores a una empresa para realizar una actividad que tradicionalmente es realizada por recursos y personal interno de la misma. El outsourcing es un acuerdo logrado entre dos empresas, en el cual una de estas provee el servicio de realizar una actividad que actualmente la otra empresa realiza internamente.

Proceso técnico:

Conjunto de actividades realizadas para el tratamiento de los documentos por especialistas.

Proveedor:

Persona o empresa que suministra los bienes y servicios necesarios para el proceso productivo de otra empresa, o las mercancías que ésta necesita para realizar su actividad comercial

Recursos Humanos filosofía de los:

La que mantiene que los individuos no sólo quieren ser tratados bien, sino que pretenden además ser capaces de contribuir creativamente a las soluciones de la organización para los problemas existentes.

Reeingeniería:

Conjunto de medidas que persiguen un cambio radical en los procedimientos que se aplican en las empresas al haber quedado éstos obsoletos debido al cambio tan grande

Y tan vertiginoso que se ésta produciendo en su entorno y que debe dar como resultado una mejora en variables relevantes tales como los costos, el rendimiento o la calidad de servicios ofrecido.

Websiter:

Sitio o página de Internet que contiene información.